



**Міністерство освіти і науки України**

**Харківський інститут управління  
У формі Товариства з обмеженою відповідальністю**

М.В. Кармінська-Белоброва

**ПЛАНУВАННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ**

*НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

**2012**

УДК 338.2  
ББК 65.290-23

Укладач: Кармінська-Бєлоброва М.В.  
Планування діяльності підприємств :  
навчальний посібник. – Харків : ХІУ,  
2012. – 100 с.

Ухвалено та рекомендовано до друку методичною радою Харківського інституту управління (у формі ТОВ)

Протокол №3 від 22 жовтня 2012 р.

**Рецензент:** *Тищенко В.М.*, професор, д-р екон. наук, ректор Інституту економіки ринкових відносин та менеджменту

У даному навчальному посібнику викладено курс планування діяльності підприємств згідно з робочою програмою.

Матеріал розподілено на 12 тем. Відповіді на головні питання кожної теми короткі, але вичерпні.

Посібник включає зміст курсу, контрольні питання, задачі для практичних занять, тести, орієнтовану тематику рефератів, тести для самоперевірки, глосарій, рекомендовану літературу.

Студенти повинні бути готові дати відповіді на контрольні питання за темами та тестами, вміти розкрити головні питання кожної теми.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕМАТИКА, ГОЛОВНІ ПИТАННЯ ТА ЗМІСТ КУРСУ	7
ТЕМА 1. Методологічні основи планування	7
1.1. Сутність планування	7
1.2. Види планування	8
1.3. Принципи планування	12
1.4. Техніко-економічні норми та нормативи	12
ТЕМА 2. Стратегічне планування	15
2.1. Сутність та мета стратегічного планування	16
2.2. Зміст стратегічного планування	16
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми	17
2.4. Вибір стратегії розвитку фірми	18
ТЕМА 3. Планування оновлення продукції	19
3.1. Сутність та загальна характеристика планів у системі оновлення продукції	20
3.2. Мета та задачі технічної підготовки виробництва	21
3.3. Показники обсягу робіт за стадіями технічної підготовки виробництва	22
3.4. Планування технічної підготовки виробництва	23
ТЕМА 4. Планування розвитку потенціалу підприємства	24
4.1. Загальна характеристика плану розвитку потенціалу підприємства	25
4.2. План реконструкції підприємства	26
4.3. План комплексної механізації та автоматизації виробництва	26
4.4. Планування інвестицій	27
ТЕМА 5. Перспективне планування	28
5.1. Сутність та мета перспективного планування	29
5.2. Зміст перспективного плану	29
ТЕМА 6. Система поточних планів діяльності підприємства	31
6.1. Зміст та мета поточного планування	31
6.2. Бізнес-план підприємства	32
6.3. Побудова бізнес-плану	33
ТЕМА 7. Планування виробництва продукції	34
7.1. План маркетингу як основа планування виробництва продукції	34
7.2. Виробничі потужності підприємства	35
7.3. Планування виробництва продукції	36
7.4. Планування потреби в матеріальних ресурсах	37
ТЕМА 8. Інвестиції та інновації	37
8.1. Склад та планування інвестицій	38

8.2.	Планування інновацій	39
ТЕМА 9.	Персонал	40
9.1.	Головні показники плану персоналу	40
9.2.	Планування продуктивності праці	41
9.3.	Планування чисельності персоналу	41
9.4.	Планування заробітної плати	42
ТЕМА 10.	Планування витрат на виробництво	43
10.1.	Побудова та групування витрат на виробництво	43
10.2.	Зміст плану витрат на виробництво	44
10.3.	Планування витрат на виробництво	45
10.4.	Планування собівартості продукції	46
ТЕМА 11.	Планування фінансів	49
11.1.	Зміст фінансового плану	50
11.2.	Доходи, витрати	50
11.3.	Прибутки	51
11.4.	Касовий план	52
11.5.	Кредитний план	52
11.6.	Грошові потоки	53
ТЕМА 12.	Оперативно-виробниче планування	54
12.1.	Мета та зміст оперативно-виробничого планування	55
12.2.	Системи оперативно-виробничого планування	55
РОЗДІЛ 2	КОНТРОЛЬ ЗА РІВНЕМ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	57
	Контрольні питання, практика, задачі для практичних занять, тести	57
	Орієнтовна тематика рефератів	82
	Тести для самоперевірки	83
	Глосарій	90
	Рекомендована література	94

## ВСТУП

В ринкових умовах керівники та спеціалісти підприємств і організацій мають досконало знати весь комплекс планування діяльності підприємств та організацій. Працюючи в умовах жорсткої конкуренції ринку, вони повинні визначати стратегічну мету, формувати стратегію, знаходити свої шляхи для “перемоги” над конкурентами. Без пошуку та використання довгострокових стратегічних конкурентних переваг бізнес не може функціонувати ефективно. Для ефективної діяльності підприємства слід сформувати комплексну систему планування ( стратегічного, тактичного, оперативного) та організувати її виконання. Без реалізації такої системи діяльність підприємств буде менш ефективною, а ризики підприємницької діяльності – більш значимі.

У даному навчальному посібнику вигляді викладено курс планування діяльності підприємств відповідно до робочої програми.

Матеріал розподілено на дванадцять тем згідно з програмою, відповіді на головні питання кожної теми короткі, але вичерпні.

Посібник включає зміст курсу , контрольні питання, практика, задачі для практичних занять, тести,орієнтовну тематику рефератів,тести для самоперевірки, глосарій, рекомендовану літературу.

Студенти повинні бути готові дати відповіді на контрольні питання за темами та тестами, вміти розкрити (письмово) головні питання кожної теми, виділені окремо.

# **РОЗДІЛ 1 ТЕМАТИКА , ГОЛОВНІ ПИТАННЯ ТА ЗМІСТ КУРСУ**

## **Тема 1. Методологічні основи планування**

Головні питання теми

- 1.1. Сутність планування.
- 1.2. Види планування.
- 1.3. Принципи планування.
- 1.4. Техніко-економічні норми та нормативи.

У результаті вивчення матеріалу ви повинні знати:

- сутність, мету та принципи планування;
- види планування, їх взаємозв'язок;
- техніко-економічні норми і нормативи.

Після опрацювання теми ви маєте взяти участь у дискусії на тему “Сутність, роль, види планування діяльності підприємства”.

### **1.1.Сутність планування**

У системі планування розглядають процес планування та власне план. Планування – це процес складання плану діяльності підприємства на майбутній – плановий період, передбачення контролю за його виконанням, корегування його в зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і поза його межами – у державі, регіоні, на ринках.

Процес планування включає:

- аналіз та оцінку результатів роботи підприємства за звітний період, оцінку виконання плану та виявлення резервів підвищення ефективності виробництва в плановому періоді;
- складання плану на плановий період;
- оптимізація плану, метою якої є забезпечення в майбутньому максимальних результатів (валового доходу та прибутку) за мінімальних витрат;
- контроль за реалізацією плану;
- корегування плану в процесі його виконання в поточному плановому періоді.

Планування розглядається з двох точок зору:

по-перше, як загальноекономічний процес, як антипод механізму цін у внутрішній діяльності підприємства. Ціни та ринок у внутрішній діяльності фірми замінюються діями менеджерів, планом;

по-друге, планування виступає як складова частина управління всіма сферами діяльності фірми. З цієї точки зору планування виступає як початковий і як один з головних станів менеджменту.

Результатом планування є план. Він може бути попереднім або остаточним. Попередній план потребує уточнень, корегувань, оптимізації, він не є закінченим. Остаточний план є закінченим і затверджується керівником фірми.

План у загальному вигляді – це образ чогось, модель майбутнього та система заходів, необхідних для досягнення певного образу або моделі. Це передбачена і підготовлена на плановий період програма організаційно-технічного, економічного і соціального розвитку підприємства, його підрозділів та техніко-економічні результати, які повинні бути досягнуті в плановому періоді в результаті реалізації цієї програми. Ця програма зведена в документ – план. Він складається з двох частин – аналітично-цифрової, де приведені основні планові техніко-економічні показники на плановий період, та текстової, де приведена пояснювальна записка до плану та деякі заходи щодо його виконання.

## **1.2. Види планування**

У залежності від об'єкта, мети, тривалості планового періоду, характеру завдань, які планується вирішувати, характеру регулювання діяльності підприємства, його форми власності та інших факторів можуть застосовуватись різні види планування. В залежності від змісту планування може бути техніко-економічне або оперативно-виробниче.

Техніко-економічне планування передбачає складання плану діяльності підприємства за всіма напрямками та техніко-економічними показниками. Результатом може бути бізнес-план, план економічного та соціального розвитку підприємства, план технічної, промислової, виробничої та фінансової діяльності. Об'єктом же оперативно-виробничого планування є виробнича програма. Метою цього планування є забезпечення виконання плану за номенклатурою, обсягом виробництва продукції за зміну, добу, тиждень, декаду, місяць, квартал та рік підприємством в цілому та його підрозділами. Детальніше матеріал щодо оперативно-виробничого планування викладено в темі 12. Нижче розглянуто головні види техніко-економічного планування.

В залежності від типів цілей, які враховуються в плануванні, воно може бути:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне.

**Стратегічне планування.** Визначаються та обґрунтовуються ідеали, місія, мета, завдання, вибір напрямків розвитку підприємства на віддалену перспективу. Воно здійснюється, як правило, в довгостроковому періоді, більшому, ніж період тактичного планування – це може бути 3 –15 років. Результатом є стратегічний план. Головне в стратегічному плані полягає в визначенні цілей при можливих ресурсах забезпечення.

**Тактичне планування.** Обґрунтовуються завдання, засоби та шляхи досягнення цілей, поставлених у стратегічному плані. Воно здійснюється в середньостроковому періоді, який значно коротший від стратегічного. Найчастіше це 2–5 років. Результатом є перспективний план на 2–5 років, в якому ставляться тактичні цілі.

**Оперативне планування.** Визначаються засоби розв’язання завдань, передбачених у тактичному плані по роках та кварталах року. Результатом є оперативний (детальний) план на рік.

В залежності від планового періоду планування може бути:

- довгострокове на період 3–5–15 років, у якому вирішуються стратегічні цілі;
- середньострокове, перспективне на період 2–5 років, де вирішуються тактичні цілі;
- короткострокове, поточне: на рік, поквартальне, можливо, на місяць, коли вирішуються оперативні завдання.

Розрізняють три системи внутріфірмового планування залежно від методів обґрунтування:

- ринкове, вільне;
- індикативне;
- централізоване директивне.

**Ринкове** – це самопланування діяльності фірми на підставі ринкових інструментів – попиту на товар, його задоволення, цін. Результатом є бізнес-план.

**Централізоване директивне** планування застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності. Підприємству державним або комунальним органом даються контрольні (найголовніші) техніко-економічні показники на плановий період, а план складає підприємство самостійно. Результатом може бути план економічного та соціального розвитку підприємства. Якщо підприємство займається підприємницькою діяльністю, може також складатися бізнес-план.

**Індикативне** планування міститься між ринковим і директивним і базується на частковому державному (або регіональному) регулюванні діяльності підприємства через ціни, тарифи, знижки, ставки податків, мінімальну заробітну плату, відсотки банківських кредитів і таке інше.

У залежності від сфери застосування розрізняють:

- планування діяльності підприємства в цілому (корпоративне);
- планування міжцехове;
- планування внутріцехове (ділянки, зміни, бригади).



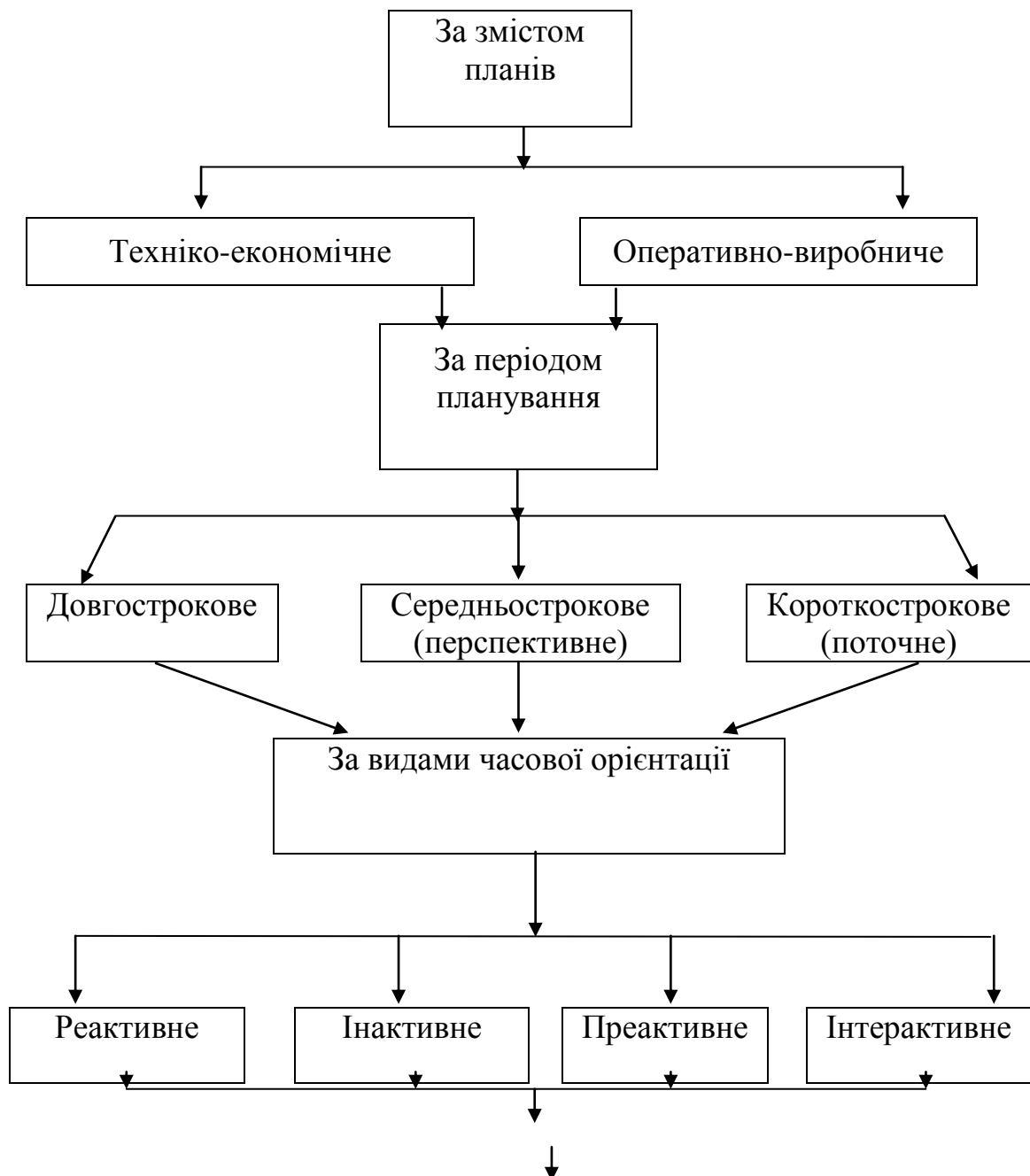
За стадіями планування поділяється на попереднє та кінцеве, а за рівнем точності – на укрупнене та уточнене.

За видами часової орієнтації, як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці застосовуються такі види планування:

- реактивне, яке орієнтується на результати минулого;
- індикативне, що орієнтується на нинішні результати;
- преактивне – орієнтується на майбутнє.

Результатом взаємодії усіх трьох є інтерактивне планування. Головні види планування наведено на рис. 1.1.

Головні види планування



Продовження рисунка

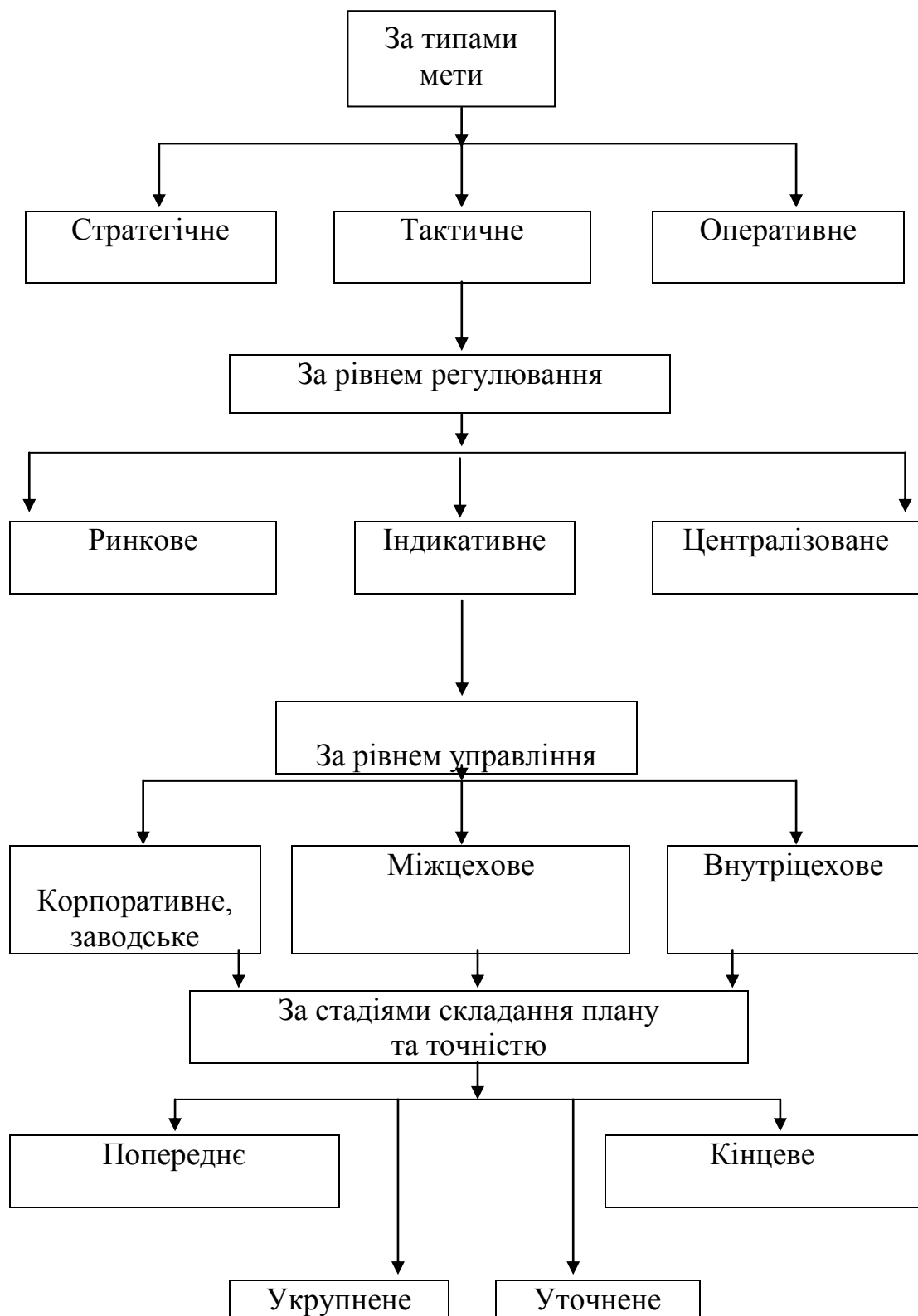


Рисунок 1.1 - Основні види планування

### 1.3. Принципи планування

Складаючи плани, користуються такими основними принципами, які визначають вимоги до системи планування:

- необхідність – плани є потрібними для організації всіх видів діяльності підприємства;
- єдність – усі розділи та техніко-економічні показники мають бути взаємозв'язані між собою;
- безперервність – усі види планів (стратегічні, тактичні і оперативні) взаємопов'язані між собою. Один план базується на іншому та витікає з нього. Таким чином, процес планування протікає безперервно, без зупинки та розриву в часі;
- гнучкість – у процесі виконання план дозволяється змінювати, корегувати, оптимізувати;
- точність – робочий план повинен давати однозначні вказівки.

У зв'язку з тим, що планування є загальноекономічною діяльністю, в процесі планування діють загальноекономічні принципи, такі як: системність, пріоритетність, збалансованість, самостійність, конкретність, об'єктивність, динамічність, ризик, науковість та ін.

У процесі складання планів застосовуються різні методи планування: науковий, експериментальний, нормативний, балансовий, програмно-цільовий, економіко-математичний, інженерно-економічний, проектно-варіантний.

### 1.4. Техніко-економічні норми та нормативи для планування

Точність та обґрунтованість планів залежить від наявності та якості техніко-економічних норм та нормативів. Розглянемо сутність норм та нормативів. Хоча в економічній літературі немає однозначних визначень цих понять, в економічній практиці підприємств вони мають чітке визначення.

Техніко-економічні норми – це питомі показники, які характеризують планові витрати матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів на вимірник, найчастіше на одиницю продукції. Норми, як правило, визначаються в натуральних вимірниках. Наприклад, планова норма витрат матеріалу “сталь-45” на одиницю продукції ”А” на рік – 15,3 кг.

Норма – це максимально допустима величина витрат тих чи інших ресурсів на конкретний вимірник. Норматив – це, здебільшого, відносна величина витрат тих чи інших ресурсів, вимірювана у відсотках. Наприклад, норматив загальногосподарських витрат на плановий рік складає 255,3% від основної зарплати робітників виробництва.

Класифікацію норм та нормативів наведено на рис.1.2.

## **Класифікація норм та нормативів**

*За сферою дії:* міжнародні, державні, республіканські, галузеві, федеральні, регіональні, муніципальні, місцеві, внутрівиробничі (підприємства, фірми).

*За видами ресурсів:* матеріали, засоби праці (основні фонди), робоча сила.

*За часом дії:* перспективні, річні, поточні, тимчасові, умовно-постійні, разові, сезонні.

*За методами їх визначення (розрахунку):* науково-обґрунтовані, розрахунково-аналітичні, експериментальні, досвідно-статистичні, аналітично-дослідні.

*За рівнем деталізації:* індивідуальні, групові, диференційовані, укрупнені, часткові, загальні, спеціалізовані, зведені.

*За числовим значенням:* оптимальні, допустимі, максимальні, мінімальні, середні.

*За цільовим призначенням:* витратні, технічні, оціночні, оперативно-виробничі та календарно-планові.

*За функціями виконання:* планові, економічні, технічні, організаційні, соціальні, трудові. Екологічні, управлінські, правові.



## Рисунок. 1.2 Класифікація норм та нормативів

Розглянемо норми та нормативи відносно видів ресурсів, які найчастіше зустрічаються в практиці планування, та оцінки витрат ресурсів на підприємствах.

**Матеріальні норми та нормативи.** Важливим у діяльності підприємств є дотримання норм витрат матеріальних ресурсів – матеріалів, палива, мастил, енергії, попутних напівфабрикатів на одиницю продукції, роботи, послуг або інший вимірник їх. В економічній практиці це максимально допустима величина витрат їх на одиницю продукції, робіт, послуг. Вона включає в себе ділове використання, наприклад, чисту вагу виробу та неминучі технологічні відходи. Розглянемо приклад з практики підприємства машинобудування. Норма витрат матеріалу “сталь-45” на деталь дорівнює: чиста вага деталі плюс неминучі витрати металу під час порізки на заготовки, припуск на згоряння окалини. Норма витрат матеріальних ресурсів використовується для планування потреби їх на рік, квартал, місяць, зміну, добу, оцінки їх використання та планування вартості продукції.

Для планування обігових коштів та виробничих запасів використовуються такі показники:

- норма запасу кожного виду матеріальних ресурсів (крім електроенергії) в натуральному вимірі;
- норматив запасу матеріальних ресурсів по днях у всіх складських та виробничих підрозділах підприємства.
- норматив обігових коштів у виробничих запасах на складах.

**Норми та нормативи засобів праці (основних фондів).** Ця група норм та нормативів використовується для планування потреби в інвестиціях, основних фондів за їх видами, особливо на передпроектній стадії, формування та розрахунку виробничих потужностей підприємства, оцінки ефективності використання основних фондів та виробничих потужностей, особливо в стратегічному та перспективному плануванні. Головні з них – це нормативна фондомісткість продукції, фондівіддача основних виробничих фондів та їх активної частини, коефіцієнт змінності роботи обладнання, нормативний коефіцієнт завантаження обладнання у часі та за виробітком, питомий виробіток продукції на квадратний метр виробничої площі та одиницю основного (технологічного) устаткування тощо.

Наприклад, заклавши в розрахунки норматив фондівіддачі, знаючи плановий обсяг виробництва продукції на перспективу, визначимо потребу в основних фондах та інвестиціях на їх створення. Подальше уточнення буде зроблено під час проектування об’єкта та складання кошторису витрат.

**Норми та нормативи робочої сили (персоналу) підприємства.** Ці показники важливі для планування чисельності працівників, оцінки ефектив-

ності їх діяльності, планування собівартості продукції та використання устаткування.

Головними нормативами є трудомісткість виробу, продуктивність праці, середній виробіток на одного робітника, середній виробіток за зміну, годину.

Трудомісткість виробу – це необхідний (нормативний) час для виготовлення одиниці продукції або виконання роботи і вимірюється в норма-годинах або хвилинах і, як правило, визначається нормувальником або технологом.

Трудомісткість – це норма штучного або штучно-калькуляційного часу на одиницю виробу або роботи, послуг.

Норма штучного часу ( $t_{шт}$ ) розраховується для умов масового або крупного серійного виробництва і дорівнює:

$$t_{шт} = t_o + t_d + t_{об} + t_v, \quad (1.1)$$

де  $t_o$  – основний час на виготовлення виробу або виконання роботи;

$t_d$  – допоміжний час;

$t_{об}$  – час на технічне та організаційне обслуговування;

$t_v$  – нормативний час на відпочинок та природні потреби.

За всіх інших типів виробництва застосовується норма штучно-калькуляційного часу ( $t_{шт-к}$ ):

$$t_{шт-к} = t_{шт} + \frac{T_{пз}}{N_n}, \quad (1.2)$$

де  $T_{пз}$  - підготовчо-заклучний час при виробництві партії продукції  $N_n$ .

На підставі норм штучного або штучно - калькуляційного часу та обсягів виробництва розраховується явочна чисельність робітників, а на підставі продуктивності праці та обсягів виробництва – чисельність промислово - виробничого персоналу.

## Тема 2. Стратегічне планування

Головні питання теми

2.1. Сутність стратегічного планування.

2.2. Зміст стратегічного планування.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми.

2.4. Вибір стратегії розвитку фірми.

Після вивчення ви повинні знати:

- мету та зміст стратегічного планування;
- фактори зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
- вибір стратегії фірми.

Після опрацювання матеріалу ви маєте взяти участь у дискусії на тему: “Зовнішнє та внутрішнє середовище та їхній вплив на діяльність фірми.”

## 2.1. Сутність та мета стратегічного планування

Стратегічне планування є довгостроковим. Період стратегічного планування залежить від ряду умов функціонування підприємства, таких, як його розмір (мале, середнє, велике підприємство), характер продукції ( літак, танк, трактор, електробритва, бісквітні вироби), обсяг виробництва в майбутньому і таке інше. Але стратегічне планування – це не просто збільшення планового періоду, не функція часу. За своїм змістом воно значно складніше. Мова йде про визначення стратегії розвитку фірми, стратегічної мети в залежності від ресурсів, напрямів її розвитку у довгостроковому періоді – на перспективу. Головне в стратегічному плануванні – це забезпечення інноваційних процесів: оновлення продукції, видів діяльності, технологічних процесів, послуг. Тому період стратегічного планування, як правило, більший, ніж період тактичного середньострокового планування. Це може бути 3–5–10–15 та більше років. У зв’язку з тривалим періодом стратегічного планування воно складається з ряду таких взаємозв’язаних між собою елементів:

**1 етап:** дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування фірми;

**2 етап:** визначення основних орієнтирів фірми – ідеалу, бачення, місії, мети, цілей;

**3 етап:** порівняння результатів першого та другого етапів та визначення декількох потенційно важливих варіантів стратегій розвитку у майбутньому;

**4 етап:** вибір та формування одного варіанта стратегічного плану здійснюється на базі результатів трьох попередніх етапів та пропозицій майбутніх виконавців – структурних підрозділів фірми.

Метою стратегічного планування є забезпечення ефективного функціонування фірми в майбутньому – одержання фірмою максимальних результатів ( прибутку та надходжень) за можливо мінімальних інвестицій та поточних виробничих витрат.

Стратегія – це мистецтво керівництва знаходити правильні шляхи до перемоги.

## 2.2. Зміст стратегічного планування

Зміст стратегічного планування залежить від складу, стану, характеру продукції, її новизни, наявності інвестицій та іншого.

Проте можна виділити загальні його складові:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- вибір стратегії розвитку підприємства;

- вивчення ринку, визначення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг для організації виробництва в майбутньому;
- планування технічної підготовки виробництва та оновлення продукції;
- планування розвитку потенціалу підприємства – технічного розвитку, реконструкції та розширення підприємства або створення нових підприємств;
- планування інвестицій.

Таким чином, у результаті стратегічного планування визначаються альтернативні варіанти розвитку, стратегічні цілі, вибираються та обґрунтовуються напрями економічного розвитку, включаючи підготовку виробництва та виробництво нової продукції, реконструкцію та технічне переозброєння, визначення економічного ефекту інноваційних процесів. Показники та стратегічні цілі, як правило, визначаються не на кожен рік, а поетапно, наприклад, на 2003, 2006, 2010, 2012, 2015 роки. Стратегічний план включає в себе ідеали бачення, місію, цілі і може бути наступальним та оборонним.

Планування оновлення продукції, технічного розвитку підприємства та інвестицій виділені в дві окремі теми. Їх зміст подано нижче в темах 3,4.

### **2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми**

На здатність фірми досягти мети, визначеної в стратегічному плані, поряд з іншими факторами впливають середовища, в яких вона функціонує. Розрізняють два середовища функціонування фірми – зовнішнє та внутрішнє.

**Зовнішнє середовище** поділяється на загальне та робоче. В загальному середовищі фірма функціонує, наприклад, у державі чи регіоні. В робочому середовищі підприємство, як правило, залежить від умов цього середовища і контактує, наприклад, з постачальниками, споживачами, банками, пресою тощо.

**Внутрішнє середовище** характеризує стан підприємства.

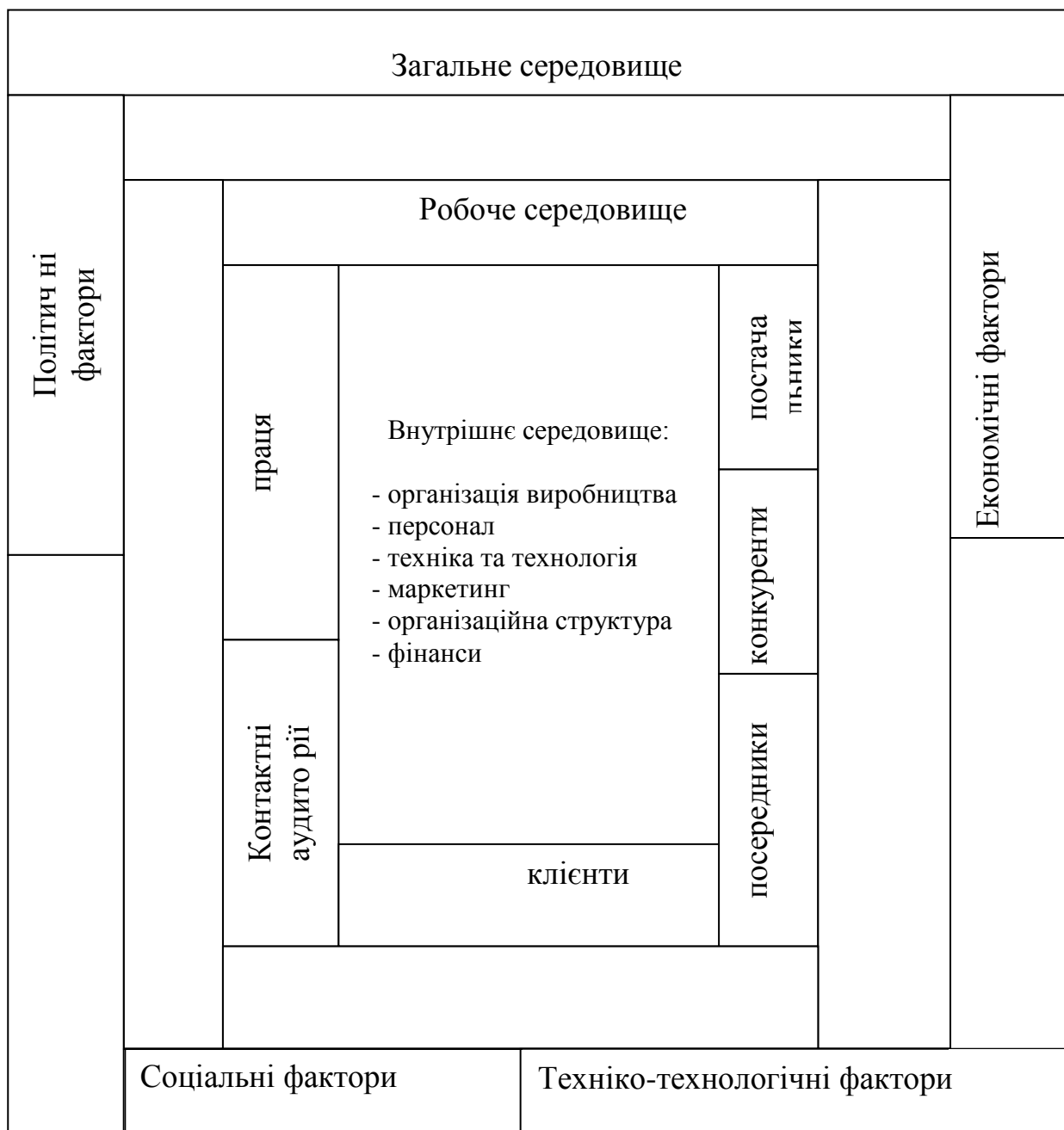
Рівні середовищ організації наведено на рис.2.1.

У процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ визначаються критично важливі елементи їх, які впливатимуть на здатність фірми досягти своїх цілей. Визначаються „критичні точки” – це елементи зовнішнього та внутрішнього середовищ, найбільш важливі для фірми. Наприклад: економічні фактори – рівень національного доходу України, державні інвестиції в економіку, соціальне розмежування населення по платіжній здатності; політичні фактори: політичні ризики в державі, які поліпшують, погіршують або докорінним чином змінюють умови функціонування фірми.

Потім набирається інформація про ці „критичні точки”. Контактні аудиторії – це засоби масової інформації (преса, радіо, телебачення), спілка захисту прав споживачів, об’єднання споживачів та таке інше.

Отже, при стратегічному плануванні певні фактори і майбутні зміни, які є суттєвими для фірми, треба аналізувати і ураховувати.





**Рисунок. 2.1** Рівні середовищ організації

## 2.4. Вибір стратегії розвитку фірми

Правильний вибір стратегії розвитку, без сумніву, є однією з головних умов ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах і – головне – в стратегічному плануванні.

**Стратегія** – це головні довгострокові цілі підприємства на перспективу, визначення курсу розвитку та ресурсів для цього.

Розвиток підприємства – це не тільки його зростання. Розвиток – це якісні і кількісні зміни в економічній системі підприємства, досягнення необхідного оновлення та росту як підприємства в цілому, так і його окремих частин, під-

розділів. Стратегія полягає в довгостроковій орієнтації фірми на визначений вид діяльності і бажане становище на ринку.

У стратегічному плані, визначивши ідеали, цілі, завдання дають відповідь на питання:

- Що виробляти?
- Потреби ринку?
- Хто споживачі?
- Яка лінія поведінки на ринку?
- Скільки продукції( робіт, послуг) економічно вигідно виробляти та реалізувати?
- Яка ціна на продукцію та цінова політика?
- Витрати на виробництво та собівартість продукції?
- Які обсяги інвестицій та інновацій, їх напрями?

Підприємство може планувати вихід на ринок з новими товарами, зріст виробництва одних товарів, зменшення або припинення виробництва інших, залучення нових постачальників та споживачів.

Аналізуються розриви, намічаються шляхи зменшення або ліквідації розривів.

**Розриви** – це різниця між можливостями фірми та стратегічним планом головних інтересів фірми, наприклад, обсягу продаж, інвестицій, прибутку та ін.

У зв'язку з тим, що при виборі стратегії розвитку підприємства зустрічаються з невизначеністю деяких економічних, соціальних, політичних, техніко-технологічних факторів у майбутньому (а це може збільшити ризик), необхідно правильно примінити методи стратегічного планування.

У практиці застосовують три методи:

*сканування* – метод, який базується на підставі тієї інформації, що є, уже сформованої;

*моніторинг*, який базується на формуванні та аналізі нової інформації;

*прогнозування*, метою якого є створення інформації про майбутнє.

Інші складові стратегічного плану – планування оновлення продукції, розвиток потенціалу підприємства – розглянуто в темах 3 і 4.

### **Тема 3. Планування оновлення продукції**

Головні питання теми

3.1. Сутність та загальна характеристика планів у системі оновлення продукції на підприємстві.

3.2. Мета та завдання технічної підготовки виробництва.

3.3. Показники обсягів робіт за стадіями технічної підготовки виробництва нової продукції.

### 3.4. Планування технічної підготовки виробництва та оновлення продукції.

Після опрацювання матеріалу теми ви повинні знати:

- сутність, необхідність, склад робіт з питань технічної підготовки виробництва нової продукції;
- мета та завдання технічної підготовки виробництва;
- життєвий цикл продукції;
- етапи технічної підготовки виробництва та їх планування.

Після засвоєння теми ви повинні взяти участь у дискусії з питання: “Сутність, роль, значення та характеристика плану оновлення продукції.”

### **3.1. Сутність та загальна характеристика планів у системі оновлення продукції на підприємстві**

Планування оновлення продукції ведеться в стратегічному плані, тактичні завдання конкретизуються і вирішуються в середньостроковому перспективному плані, а оперативні – в короткостроковому річному плані і мають наступальний характер.

У зв'язку з тим, що товари на ринку зазнають морального старіння, знижується попит на них внаслідок конкуренції та зміни інтересів споживачів, підприємство-виробник має систематично працювати над оновленням створюваної ним продукції. Темпи оновлення продукції повинні бути швидшими, ніж у конкурентів, з тим, щоб першими поставити нову продукцію на ринок. Оновлення продукції планується на підставі даних маркетингового аналізу та маркетингової розвідки.

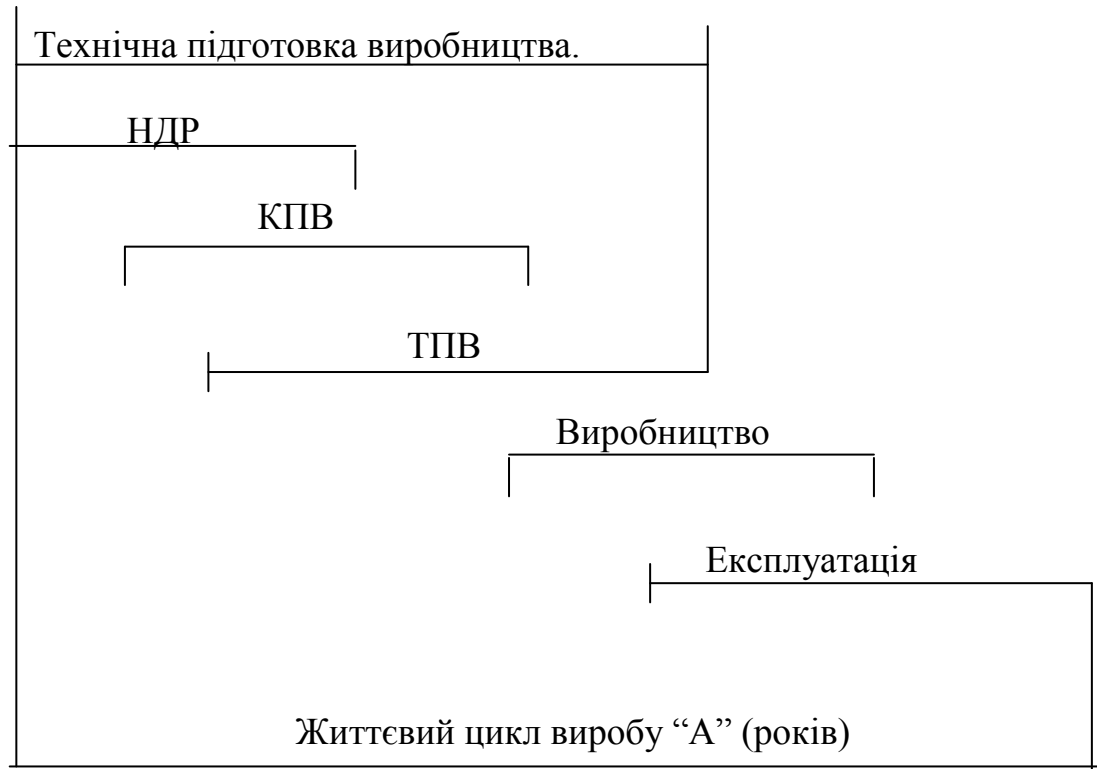
Для організації випуску нової продукції необхідно здійснити технічну підготовку виробництва. Технічна підготовка виробництва – це сукупність робіт щодо запровадження нових та удосконалення раніше освоєних конструкцій виробів та технологічних процесів. Це дорогий процес, який потребує багато часу – від декількох місяців до 3–5 років і більше. Його термін та вартість залежать від складності продукції, масштабів її виробництва, характеру використання тощо.

Технічна підготовка виробництва складається з таких етапів:

- науково-дослідні роботи (НДР);
- конструкторська підготовка виробництва (КПВ);
- технологічна підготовка виробництва (ТПВ) (а в окремих випадках і матеріальна).

Прикладні науково-дослідні роботи виконуються для забезпечення ефективної конструкторської та технологічної підготовки виробництва. Термін часу від початку технічної підготовки виробництва нової продукції до закінчення експлуатації цієї продукції (списання) є життєвий цикл її. При плануванні технічної підготовки виробництва та реалізації плану необхідно за-

безпечити скорочення її терміну та збільшення термінів стадій “виробництво” та “експлуатація”. Життєвий цикл виробу приведений на рис.3.1.



**Рисунок. 3.1** Життєвий цикл виробу “А”

У системі оновлення продукції складаються плани науково-дослідних робіт, конструкторської та технологічної підготовки виробництва, визначаються терміни виготовлення дослідних партій запуску нової продукції у виробництво, поетапне нарощування випуску нової продукції до проектних потужностей.

### **3.2. Мета та завдання технічної підготовки виробництва**

Метою технічної підготовки виробництва є забезпечення технічного прогресу в галузях, для яких призначена продукція, створення та організація виробництва нової конкурентоспроможної продукції або її удосконалення.

Завдання технічної підготовки виробництва – це забезпечення:

- мінімально-можливих витрат на підготовку виробництва;
- мінімально-можливих термінів часу на підготовку виробництва;
- мінімально можливої трудомісткості робіт;

- рентабельної та ритмічної роботи підприємства в майбутньому, коли вироблятиметься нова продукція;
- можливостей для формування мінімально можливої собівартості нової продукції.

Вирішення кожного з цих завдань може вступати в протиріччя з іншим. Так, скорочення термінів технічної підготовки виробництва потребує концентрації витрат та трудових ресурсів, і можуть бути передані у виробництво недосконала конструкція та неефективні технологічні процеси. Збільшення ж термінів технічної підготовки виробництва також призводить до збільшення витрат, а головне, може бути подана в виробництво морально застаріла конструкція, або скоротиться термін експлуатації нової продукції до її морального старіння.

### **3.3. Показники обсягів робіт на стадіях технічної підготовки виробництва**

У зв'язку з різнохарактерним складом робіт на кожному етапі застосовуються різні показники обсягів їх. Обсяг науково-дослідних робіт визначається кількістю тем, їх змістом та обсягом фінансування як у цілому так і за темами. Обсяг майбутніх робіт щодо конструкторської підготовки виробництва характеризується кількістю оригінальних деталей різних груп складності, які підлягають проектуванню (обсяг креслярської документації формату А1). Так, у практиці сільськогосподарського машинобудування устаткування та машини розподіляються на 4–6 груп відповідно до конструктивної складності. На раніш освоєні та стандартні частини виробів технічна документація складена раніше.

Роботи щодо технологічної підготовки виробництва більш різноманітні, що потребує застосування в плануванні різних показників.

Показники обсягів робіт щодо технологічної підготовки виробництва на прикладі машинобудівного підприємства в загальному вигляді наведені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1.**

**Показники обсягів робіт щодо технологічної підготовки виробництва.**

Стадія	Показники
Проектування технологічних процесів.	Кількість та число операцій технологічних процесів.
Проектування технологічного оснащення	Кількість найменувань технологічної оснастки, які планується спроектувати на основі спроектованих технологічних процесів за видами: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ріжучий інструмент;</li> <li>- вимірювальний інструмент;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обладнання;</li> <li>- штампи;</li> <li>- прес-форми;</li> <li>- моделі;</li> </ul>
Виготовлення технологічної оснастки	Кількість штук або комплектів технологічної оснастки в цілому та за її видами, які планується виготовити або придбати.
Наладка та вивірка технологічних процесів.	Кількість технологічних процесів, які планується налагодити

### 3.4. Планування технічної підготовки виробництва

План технічної підготовки виробництва є головним документом для організації виконання всього комплексу робіт для оновлення продукції. План технічної підготовки виробництва включає:

- графіки виконання робіт з технічної підготовки виробництва;
- кошторис витрат як у цілому, так і на кожний етап її;
- чисельність персоналу (штатний розклад) та витрати на оплату праці.

Для визначення трудомісткості та термінів виконання робіт використовуються нормативи обсягу робіт та трудомісткості, які розглянуті в третьому питанні цієї теми.

У практиці планування технічної підготовки виробництва головними плановими показниками є терміни початку та закінчення її в цілому, а також окремих її складових – етапів та робіт з конструкторської, технологічної підготовки, виготовлення дослідних зразків та партій для запуску в серійне та масове виробництво нової продукції, поетапного нарощування обсягів виробництва до проектних потужностей підприємства.

У процесі планування складаються часткові та генеральний лінійні графіки (Гантта) або мережні (сітьові) графіки, які є головним документом організації і контролю за виконанням технічної підготовки виробництва.

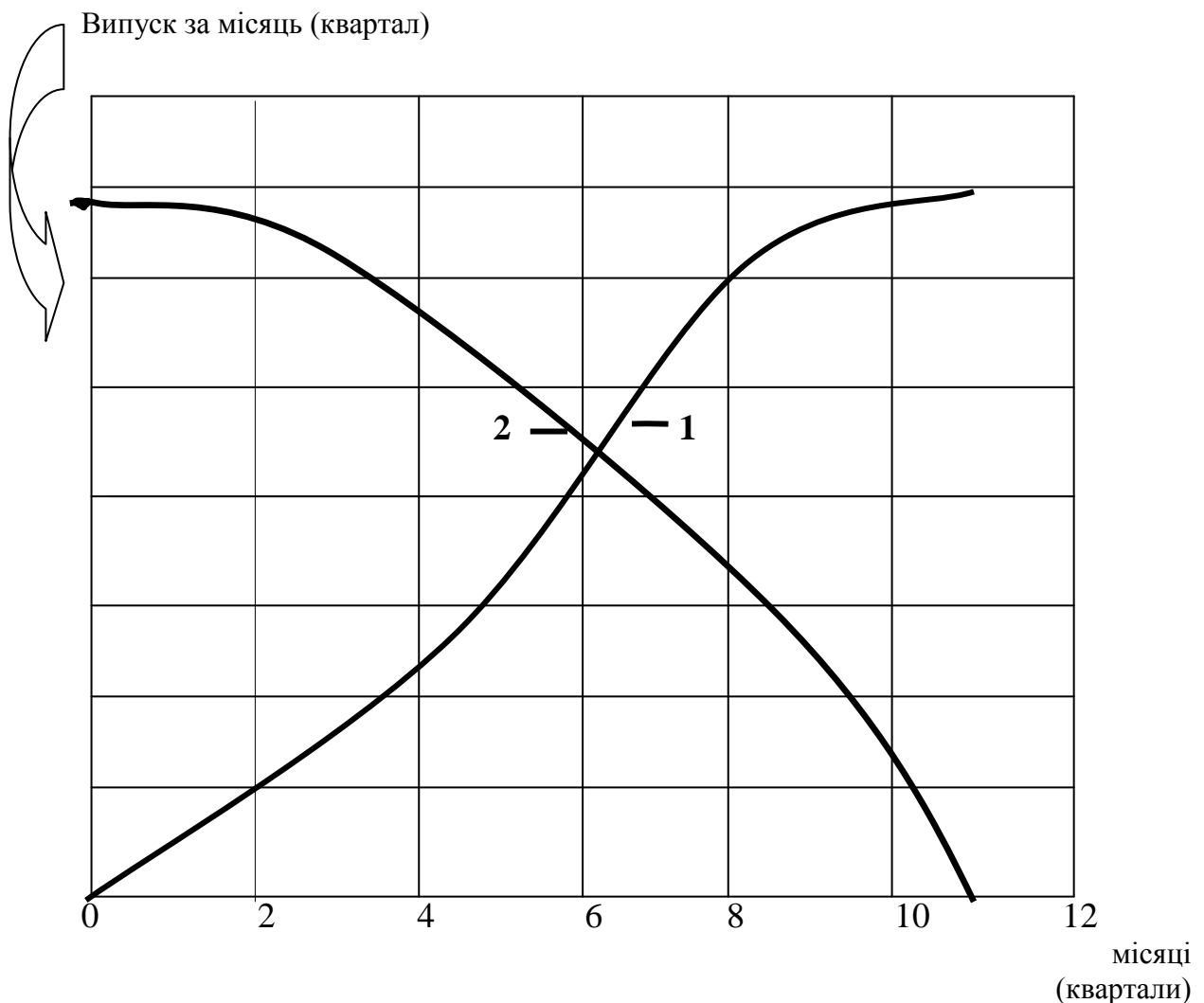
Для планування нарощування випуску нової продукції застосовуються криві освоєння та сумісного випуску нової та “старої” продукції. Приклад кривих нарощування випуску нової та спаду випуску “старої” продукції дано на рис.3.2.

Кількісні значення в плані обсягів випуску продукції нової та тієї, що випускається, можуть бути різними. Але слід стрімкіше нарощувати випуск нової продукції.

На весь комплекс робіт, на кожну стадію щорічно складається кошторис витрат за економічно спорідненими елементами (матеріальні витрати, заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, амортизація тощо).

На виготовлення дослідних зразків та дослідних партій складається окремий кошторис витрат.

Зразкові криві сумісного випуску нової та “старої” моделі продукції в масовому та серійному виробництві.



**Рисунок 3.2** – Зразкові криві сумісного випуску нової та “старої” моделі продукції в масовому та серійному виробництві:

1. – крива нарощування випуску нової продукції.
2. – крива спаду випуску “старої” продукції.

## Тема 4. Планування розвитку потенціалу підприємства

Головні питання теми

- 4.1. Загальна характеристика плану розвитку потенціалу підприємства.
- 4.2. План реконструкції підприємства.
- 4.3. План комплексної механізації та автоматизації виробництва.
- 4.4. План підвищення ефективності виробництва.

#### 4.5. Планування інвестицій.

Після опрацювання матеріалу теми ви повинні знати:

- побудову плану розвитку потенціалу підприємства, його роль та значення;
- характеристики планів реконструкції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, підвищення їх ефективності;
- порядок складання та характеристики плану інвестицій.

Засвоївши тему, ви берете участь у дискусії на тему: “Характеристика, значення та побудова плану розвитку потенціалу підприємства.”

#### **4.1. Загальна характеристика плану розвитку потенціалу підприємства**

Потенціал підприємства – це сукупність показників або факторів, які характеризують його потужність, джерела, засоби, запаси та інші резерви, які підприємство може використовувати в своїй діяльності для досягнення поставленої мети.

Сукупний потенціал складається з часткових, таких, як: економічний, організаційний, науково-технічний, виробничий, підприємницький. Економічний потенціал підприємства складають його ресурси – матеріальні, трудові, фінансові.

Найбільш постійними є засоби виробництва, розвиток яких треба планувати при виборі стратегії розвитку, тактичному та оперативному плануванні.

У даній темі розглянуто розвиток виробничого потенціалу. Планування розвитку потенціалу підприємства базується на показниках плану оновлення продукції, загальній стратегії росту і характерне для наступального плану.

План розвитку виробничого потенціалу підприємства складається, як правило, з кількох розділів:

- плану реконструкції підприємства;
- плану комплексної механізації та автоматизації;
- плану підвищення ефективності виробництва;
- плану інвестицій.

Всі розділи плану пов'язані між собою. Обсяг запланованих робіт залежить від обсягу інвестицій, необхідних для їх реалізації.

Кожний розділ складається з ряду організаційно-технічних заходів, що є недоліком такої його побудови. Ефективнішим було б планування розвитку замкнутих технологічних процесів.

План розвитку потенціалу підприємства складається технічними відділами підприємства під керівництвом головного інженера підприємства. За спаду виробництва реалізується стратегія спаду, і тоді доцільніше розглядати планування реструктуризації та санації підприємства.



## **4.2. План реконструкції підприємства**

Цей план розробляється та реалізується на діючому підприємстві. Реконструкція діючого підприємства більш ефективна, ніж будівництво нового, оскільки потребує значно меншого обсягу інвестицій та меншого терміну виконання робіт.

Пасивна частина основних виробничих фондів (будови, споруди, інженерні мережі) уже є, а потрібно оновлення тільки активної частини їх. План реконструкції підприємства базується на видах, номенклатурі та обсягах виробництва нової продукції з урахуванням вибраної стратегії. Без планування реконструкції неможливо перейти до інтенсивного шляху розвитку. Через реконструкцію здійснюється підвищення технічного рівня виробництва.

Реконструкція – це планове переоснащення виробництва, комплекс заходів для поліпшення техніко-економічного рівня виробництва на основі запровадження прогресивної техніки і технології, модернізації, заміни морально застарілого і фізично зношеного устаткування новим в зв'язку з оновленням продукції, робіт, послуг або із зміною напрямків діяльності підприємства, організації та розвитку допоміжних виробництв. Побудова цього плану є різною для різних підприємств і залежить від їх стану, мети реконструкції, номенклатури продукції, обсягу інвестицій тощо.

Цей план, як правило, включає підрозділи:

- план розширення та реконструкції наявних будівель та споруд основного виробництва;
- план нового будівництва об'єктів (особливо допоміжних виробництв);
- план заміни обладнання основного виробництва;
- план заміни та поповнення обладнання допоміжного виробництва.

При складанні плану обов'язково вирішується задача “розширки вузьких місць” у виробництві.

Послідовність планування:

- проводиться аналіз техніко-економічного рівня виробництва;
- вивчається патентна інформація, результати науково-дослідних робіт та досвід інших підприємств;
- визначаються потреби, обладнання будівель;
- визначається обсяг інвестицій та джерела їх покриття;
- складається план реконструкції;
- визначається економічна ефективність запланованих заходів.

План реконструкції складається на стадії стратегічного планування, конкретизується в середньостроковому тактичному плануванні і реалізується через річні оперативні плани та їх виконання.

## **4.3. План комплексної механізації та автоматизації виробництва**

Метою цього плану є підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, полегшення праці робітників. План складається з окре-

мих заходів механізації та автоматизації виробництва. Форму плану наведено в таблиці 4.1.

Передбачені в загальному вигляді заходи з обсягом інвестицій в стратегічному плані конкретизуються в перспективному тактичному та поточно-му оперативному плані на рік.

**Таблиця 4.1**

**План комплексної механізації та автоматизації виробництва**

Характеристика заходу	Термін запровадження	Місце запровадження	відповідальні	Кількість обладнання	вартість комплексу, тис грн..	результати			
						Зниження кількості	Зниження трудомісткості	Зниження собівартості продукції, грн	Економічний ефект, тис грн.
Механізувати процес подачі ний деталей на термообробку.	1 кв 2009 р.	Термічний цех	Нач. цеху	1	12,0	4	2 год	21,30	105,6
Автоматизувати процес контролю якості деталі “Вал”	4 кв 2009 р.	Механічний цех	Нач. цеху	2	36,4	6	14 хвилин	1,45	84,0

#### 4.4. Планування інвестицій

Інвестиції можуть бути реальні та портфельні.

Реальні інвестиції – це капітальні вкладення, кошти на створення нових, оновлення та реконструкцію діючих основних фондів.

Портфельні інвестиції – це кошти на придбання акцій, облігацій, інших цінних паперів та активів. Реальні інвестиції складають основу капітальних вкладень, які за технічним складом такі:

- затрати на будівельно-монтажні роботи;
- затрати на придбання машин і обладнання;
- затрати на їх монтаж;
- затрати на придбання інструменту та інвентарю;
- затрати на проектно-вишукувальні роботи;

- інші витрати (утримання дирекції нового підприємства, підготовка кадрів, відведення земельних ділянок, переселення жителів, знос будівель і т. п.).

Інвестувати проекти доцільно:

- якщо рентабельність їх буде вища від процентної ставки банку;
- якщо рентабельність інвестицій перевищує темп інфляції;
- в найбільш рентабельні, з урахуванням дисконтування;
- якщо гарантована найбільш висока економічна вигода з найменшим рівнем ризику.

Після прийняття рішення про доцільність інвестицій забудовником складається план. План реальних інвестицій (капітальних вкладень) включає:

- плани вводу в експлуатацію об'єктів, потужностей та основних фондів;
- обсяг капітальних вкладень в цілому, за об'єктами, поетапно, за технологічним складом та джерелами фінансування.

Джерела фінансування інвестицій можуть бути такі:

1. Власні ресурси підприємств, тобто амортизаційні відрахування на реновацію основних фондів, частина прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства, та виручка від продажу непотрібних основних фондів підприємства, акцій.
2. Кошти приватних інвесторів.
3. Кредити банків.
4. Державні ресурси. Це фінансування з державного та місцевих бюджетів, випуск державних цінних паперів з метою використання коштів на інвестиції тощо.
5. Власні кошти спільних підприємств – українських та зарубіжних.

Головним джерелом фінансування інвестицій тепер в Україні є власні кошти підприємств та кошти приватних інвесторів.

За результатами грошових потоків – притоком та відтоком капіталу – визначається фінансовий профіль проекту і період повернення інвестицій.

## **Тема 5. Перспективне планування**

Головні питання теми

5.1. Сутність та мета перспективного планування.

5.2. Зміст перспективного планування.

Опрацювавши матеріал теми, ви повинні знати:

- мету та порядок складання перспективного плану;
- зміст перспективного плану.

Після засвоєння матеріалу ви маєте взяти участь у дискусії на тему:

“Роль та значення перспективного (тактичного) планування для діяльності підприємства.”

### **5.1. Сутність та мета перспективного планування**

Перспективне планування є середньостроковим, тактичним, плановий період його більше року, як правило, 2–5 років.

Середньострокове планування базується на показниках стратегічного плану та досягнених результатах у звітному періоді.

Перспективний план більш детальний, ніж стратегічний. Показники перспективного плану плануються на кожний рік планового періоду за розділами. У процесі тактичного планування обґрунтовуються завдання, засоби та шляхи досягнення мети, визначеної в стратегічному плані. У ході планування та реалізації перспективного плану вирішуються тактичні цілі:

- розробка та схвалення головних напрямків і показників технічного, економічного та соціального розвитку підприємства, деталізація стратегічного плану;
- визначення важливіших виробничо-економічних пропорцій діяльності підприємства;
- визначення економічної ефективності запланованих заходів розвитку.

Результатом є перспективний план за напрямками діяльності підприємства на кожний рік, або бізнес-план.

### **5.2. Зміст перспективного плану**

У зв'язку з тим, що в процесі перспективного планування і реалізації його вирішуються тактичні завдання, він є перехідним від стратегічного плану до оперативного поточного плану.

Перспективний план складається, як правило, за напрямками функціональної діяльності, його розділи в основному співпадають з розділами та показниками поточного оперативного плану діяльності підприємства.

Це може бути бізнес-план, бізнес-проект або план економічного та соціального розвитку підприємства. Підприємства державної та комунальної форми власності складають план економічного та соціального розвитку або бізнес-план, якщо воно функціонує в ринкових умовах. Підприємства інших форм власності складають бізнес-план. Склад та порядок розробки бізнес-плану розглядається в темі 6. Орієнтовний склад плану економічного та соціального розвитку підприємства державної або комунальної форм власності наведено в таблиці 5.1.

**Таблиця 5.1**

**Розділи та головні показники плану економічного та соціального розвитку підприємства. \*)**

<b>Розділи плану</b>	<b>Зміст плану по розділам</b>
1. Зведені показники плану	1. Головні оціночні техніко-економічні показники по роках та пояснювальна записка
2. План технічного розвитку	1. Оновлення продукції та технічної підготовки її виробництва. 2. Заходи підвищення ефективності виробництва.
3. План капітального будівництва та реконструкції.	1. Обсяг капітальних вкладень по роках та джерела фінансування. 2. Здача об'єктів та виробничих потужностей в експлуатацію. 3. Поставки устаткування.
4. План матеріально-технічного забезпечення.	1. Потреби кожного виду матеріальних ресурсів на виробництво продукції та ремонтно-експлуатаційні потреби.
5. План виробництва.	1. Виробництво товарної продукції в натуральному вимірі по роках. 2. Обсяг товарної продукції.
6. Персонал.	1. Продуктивність праці. 2. Чисельність персоналу. 3. Фонд оплати праці. 4. Середньомісячна зарплата.
7. План щодо собівартості продукції.	1. Собівартість одиниці головних виробів. 2. Витрати на 1 гривню товарної продукції. 3. Собівартість товарної продукції.
8. План щодо прибутків.	1. Прибуток від реалізації. 2. Балансовий прибуток. 3. Прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства (чистий).
9. Фінансовий план.	1. Надходження 2. Витрати. 3. Фонди економічного стимулювання: фонд розвитку, фонд споживання.
10. План соціального розвитку.	1. Заходи щодо соціального розвитку та їх фінансування.
11. Охорона природного середовища.	1. Заходи щодо охорони природного середовища та їх фінансування.

\*) Розділи та показники не мають стандарту і змінюються в залежності від їх значення, обставин, виду підприємств, організацій продукції і інших факторів.

## **Тема 6. Система поточних планів діяльності підприємства**

Головні питання теми.

- 6.1. Зміст та мета поточного планування.
- 6.2. Бізнес-план підприємства, його мета та порядок складання.
- 6.3. Побудова бізнес-плану.

Після опрацювання теми ви повинні знати:

- зміст та мету поточного планування;
- характеристику бізнес-плану;
- порядок складання бізнес-плану.

Після засвоєння теми ви маєте взяти участь у дискусії: “Сутність, зміст та мета бізнес-планування.”

### **6.1. Зміст та мета поточного планування**

Поточне планування може бути техніко-економічним або оперативно-виробничим.

У процесі техніко-економічного планування складається бізнес-план, або план технічної промислово-виробничої та фінансово-господарської діяльності, або план економічного та соціального розвитку підприємства.

Поточне планування є короткостроковим, оперативним. План складається на рік, поквартально. Підприємством показники квартального плану розподіляються по місяцях кварталу, але місяць не є самостійним плановим періодом.

Поточний план включає:

- систему головних техніко-економічних показників діяльності підприємства на рік, поквартально;
- заходи та шляхи забезпечення виконання плану;
- плани діяльності виробничих підрозділів підприємств.

План на рік складається за тією ж системою розділів, що і перспективний, але більш детально.

У процесі поточного планування і реалізації плану вирішуються оперативні завдання, такі як конкретизація головних техніко-

економічних показників перспективного плану, забезпечення поступового розвитку підприємства, темпів і пропорцій, підвищення ефективності виробництва відповідно до вимог тактичного перспективного та стратегічного планів.

## **6.2. Бізнес-план підприємства, його мета та порядок складання**

Бізнес-план – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств в ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства.

Він потрібен керівникові фірми, акціонерам, інвесторам. Бізнес-план частіше складається на рік, два роки, зрідка на більший період.

Мета бізнес-планування:

- визначення рівня життєспроможності та стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін фірми;
- конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження ризиків підприємницької діяльності.

Порядок складання бізнес-плану залежить від величини підприємства, характеру бізнесу, ринку, економічних, політичних факторів та іншого. Весь процес бізнес-планування включає такі етапи:

1. Вивчення методології бізнес-планування на основі літературних джерел.
2. Визначення цілей та головної мети – визнання акціонерів, одержання інвестицій, максималізація прибутку і тому подібне.
3. Визначення цільових читачів бізнес-плану, що пов'язано з метою бізнес-плану. Це можуть бути інвестори, акціонери, банки, менеджери вищого рівня керівництва.
4. Визначення структури бізнес-плану. Він може бути повним або скороченим – на рік чи два. Будову бізнес-плану дано в 6.3.
5. Збирання даних для кожного розділу бізнес-плану. Найважливіше значення для успіху бізнесу має маркетинговий аналіз, вивчення ринку, потенціальних споживачів, можливостей конкурентів, слабких та сильних сторін фірми і урахування цих факторів у бізнес-плані.
6. Складання бізнес-плану. Це важливий етап, який дає кінцевий результат – бізнес-план. Вихідними є показники обсягів продаж та товарної продукції, інвестицій. Практика показує, що бізнес-план має складатися фірмою самостійно або з допомогою консультантів. Написання бізнес-плану на замовлення, за дорученням має ряд недоліків.

7. Читання, вивчення бізнес-плану. Як правило, бізнес-план надається для читання незацікавленим особам високої кваліфікації. В процесі може бути проведена незалежна експертиза та ділова критика. Усунення недоліків підвищить якість бізнес-плану.

Дослідження ринку, план маркетингу, оцінка можливостей фірми щодо інвестицій, термінів початку виробництва, обсягів виробництва, фінансовий план, охорона середовища є обов'язковими складовими бізнес-плану.

### **6.3. Будова бізнес-плану**

Будова бізнес-плану залежить від виду бізнесу, характеру продукції, ринку, можливостей, інтересів та ряду інших факторів. Таким чином, стандарту бізнес-плану немає. На думку автора, бізнес-план повного обсягу (один з варіантів) може мати такі складові:

Титульний лист.

Зміст.

Резюме.

Зміст включає розділи:

1. Характеристика бізнесу.
2. План маркетингу.
3. Інновації.
4. Інвестиції.
5. План виробництва.
6. План матеріально-технічного забезпечення.
7. Персонал.
8. Витрати на виробництво.
9. Прибутки та їх використання.
10. Фінансовий план.
11. Ризики та страхування.
12. Юридичний план.
13. Охорона навколишнього середовища.

У кожному з розділів плануються окремі техніко-економічні показники, які розглянуто нижче.

Бізнес-план складається з цифрової частини, де наведені головні техніко-економічні показники, та пояснювальної текстової частини. Найбільший інтерес викликає резюме. Чим менший плановий період, тим детальніший бізнес-план.

Для малих підприємств бізнес-план значно коротший і включає в себе титульний лист, резюме, характеристику бізнесу, план маркетингу, план виробництва і фінансовий план.

Близьким за змістом та метою до бізнес-плану є техніко-економічне обґрунтування бізнес-проекту (ТЕО). Його складають для



нових підприємств або нових видів діяльності. Техніко-економічне обґрунтування включає такі розділи:

- характеристика бізнесу;
- доінвестиційне дослідження;
- інвестиційна вартість та уставний фонд;
- витрати та прибутки;
- точка беззбитковості;
- фінансово-економічна оцінка проекту.

Після визначення змісту бізнесу та його характеристики аналізуються ризики, визначається система юридичного обслуговування, яка повинна обрати найбільш вигідний юридичний статус підприємства та забезпечити юридичний захист його інтересів.

## **Тема 7. Планування виробництва продукції**

Головні питання теми

- 7.1 План маркетингу, як основа планування виробництва продукції.
- 7.2. Виробничі потужності підприємства.
- 7.3. Планування виробництва продукції.
- 7.4. Планування потреби в матеріальних ресурсах.

Після опрацювання матеріалу теми ви повинні знати:

- показники виробничої програми, їх характеристику та порядок планування;
- виробничі потужності, їх баланс;
- визначення потреби підприємства в матеріальних ресурсах.

Після засвоєння матеріалу ви маєте нагоду взяти участь у дискусії на тему: “Планування виробництва продукції в ринкових умовах.”

### **7.1. План маркетингу як основа планування виробництва продукції**

Виробнича програма підприємства повинна базуватися на потребах ринку та можливостях виробництва. Потреби ринку визначаються після його дослідження та складання плану маркетингу.

У плані маркетингу розглядається:

1. Загальна стратегія маркетингу.
2. Дослідження ринку, визначення потенціальних потреб покупців.
3. Обсяг продаж.
4. Передпродажне та післяпродажне обслуговування.
5. Конкурентні переваги товару.

6. Ціни.
7. Способи руху товару до споживача, транспортування, страхування, способи оплати.
8. Реклама.
9. Матеріальне стимулювання маркетингової діяльності.

У маркетинговій діяльності найбільш важливим для обґрунтування виробничої програми є правильне визначення потреби ринку та обсягу продаж.

## 7.2. Виробничі потужності підприємства

Виробничі потужності підприємства виражають його потенціальні можливості щодо випуску продукції. Виробнича потужність визначається максимально можливим випуском готової продукції за рік у плановій номенклатурі при впровадженні передової техніки, технології, організації виробництва та ліквідації вузьких місць. Вона розраховується при проектуванні нового підприємства або його реконструкції, за потребою та періодично один раз на 3–5 років або корегується щорічно технічним відділом і проставляється в паспорт підприємства. На плановий рік складається баланс потужностей. Він включає такі показники:

ВП<sub>пр</sub> – виробнича потужність на початок року;

ВП<sub>кр</sub> – виробнича потужність на кінець року;

ВП<sub>п</sub> – приріст потужностей у плановому році;

ВП<sub>з</sub> – зменшення потужностей у плановому році.

Ці показники пов'язані між собою.

$$\text{ВП}_{\text{кр}} = \text{ВП}_{\text{пр}} + \text{ВП}_{\text{п}} - \text{ВП}_{\text{з}}.$$

Можливість виробляти певну кількість продукції за рік характеризує середньорічна виробнича потужність (ВПр).

$$\text{ВПр} = \text{ВП}_{\text{пр}} + \text{ВП}_{\text{п}} - \text{ВП}_{\text{з}},$$

де ВП<sub>п</sub> – середньорічний приріст виробничих потужностей у плановому році;

ВП<sub>з</sub> – середньорічне зменшення потужностей у плановому році.

Введення в виробництво та виведення з виробництва потужностей, як правило, здійснюється в середині планового року. Тому в плановому році вони діють не повний рік, а лише декілька місяців.

Тоді:

$$\text{ВП}_{\text{п}} = \frac{\text{ВП} \cdot \text{П}_{\text{в}}}{12};$$

$$ВП_3 = \frac{ВП_3 \cdot П_3}{12}.$$

де  $П_в$  – число місяців від початку введення нових потужностей у виробництво до кінця року;

$П_3$  – число місяців від початку виведення (зменшення) потужностей до кінця року.

Виробничі потужності визначаються в натуральному вимірі за номенклатурою продукції, яка виробляється (трактори, двигуни, верстати та інше або у вартісному вимірі). При плануванні виробничої програми передбачається резерв потужностей кількістю 15-25%, тобто використання її 75-85% для забезпечення гнучкості виробництва під впливом зміни економічних обставин у плановому році і особливо попиту на продукцію на ринку, що дає змогу ефективніше скорегувати план.

### 7.3. Планування виробництва продукції

Продукція підприємства може вимірюватися в натуральному і вартісному вимірах та за трудомісткістю. Планується, як правило, виробництво продукції в натуральному та вартісному вимірах. Вихідним показником для підприємства в цілому є товарна продукція в натуральному вимірі (ТП) в плановому році, кварталі.

Вона розраховується за формулою:

$$ТП_i = ТП_{ki} + ОП_i - ТП_{ni},$$

де  $ТП_{ki}$ ,  $ТП_{ni}$  – залишки товарної продукції, не реалізованої на кінець та початок планового періоду;

$ОП_i$  – плановий обсяг продаж на плановий період.

На плановий рік та поквартально розраховується плановий обсяг товарної продукції ( $ОТП_i$ ).

$$ОТП_i = \sum_{i=1}^n T_{ni} * Ц_i,$$

де  $n$  – номенклатура товарної продукції;

$T_{ni}$  – товарна продукція за планом у натуральному вимірі (шт., комплектів, т.,  $m^2$ );

$Ц_i$  – ціна одиниці продукції.

Плановий обсяг товарної продукції кожного кварталу в натуральному та вартісному вимірі підприємством розподіляється за місяцями кварталу.

Товарна продукція цехам підприємства планується в натуральному вимірі в зворотному порядку – складальні – механічні – заготівельні цехи. Обсяг товарної продукції по цехах краще визначати за внутрізаводськими планово-розрахунковими або трансфертними цінами.

#### **7.4. Планування потреби в матеріальних ресурсах**

Виробнича програма підприємства та його підрозділів має бути збалансованою з матеріальними ресурсами.

Потреби в матеріальних ресурсах на рік, квартал, місяць визначаються залежно від виду матеріалу, за такими напрямками:

- на товарну продукцію;
- на приріст (зменшення) незавершеного виробництва;
- на поповнення (зниження) запасів до нормативів;
- на ремонтно-експлуатаційні потреби.

Потреби в матеріальних ресурсах кожного виду на товарну продукцію та приріст (зменшення) незавершеного виробництва розраховуються множенням норми витрат матеріалу кожного виду на планову кількість товарної продукції або незавершеного виробництва.

Потреби матеріальних ресурсів на поповнення (зниження) визначаються в розмірах, необхідних для доведення фактичного запасу до нормативу.

При плануванні зменшення незавершеного виробництва та запасів знижуються і потреби в матеріалах. Кількість матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби визначається двома шляхами.

Перший – на основі норм витрат на одиницю роботи та обсягу ремонтно-експлуатаційних робіт.

Другий – у відсотках від потреби на виробничу програму (товарну продукцію та приріст незавершеного виробництва).

### **Тема 8. Інвестиції та інновації**

Головні питання теми.

8.1. Склад та планування інвестицій.

8.2. Планування інновацій.

Після опрацювання матеріалу теми ви повинні знати:

- види, склад та головні напрями інвестицій;
- зміст плану інвестицій;
- джерела фінансування інвестицій;
- зміст титульного списку будівництва;
- зміст плану інновацій.

Засвоївши тему, ви маєте взяти участь у дискусії: “Зміст плану інвестицій та інновацій.”

### 8.1. Склад та планування інвестицій

**Інвестиції** – це витрати грошових ресурсів, направлені на відтворення капіталу, його підтримку та розширення. Вони поділяються на реальні та фінансові (портфельні).

**Реальні інвестиції** – капітальні вклади у виробничий основний капітал (нове будівництво виробничих об’єктів, їх реконструкція, технічне переозброєння, оновлення основних фондів, розширення підприємств), який створює основні виробничі фонди.

**Фінансові, або портфельні інвестиції** – це вклади на придбання цінних паперів і надання своїх ресурсів для позичок.

Планування інвестицій включає визначення обсягів інвестицій у цілому, за етапами та призначенням, за термінами (квартали, роки) та визначення їх джерел.

Загальний обсяг інвестицій на кожний об’єкт у плані розподіляється відповідно до технологічної структури в розрізі кожного року (дивись 4.4.). Витрати на придбання машин та устаткування діляться на дві частини: машини та устаткування, які будуть монтуватися, та машини і устаткування, які не потребують монтажу.

У перспективному та поточному планах складаються титульні списки будов та об’єктів на кожний плановий рік. Приклад титульного списку наведено в таблиці 8.1. З метою підвищення ефективності реальних інвестицій необхідно здійснювати концентрацію їх на пускових об’єктах з тим, щоб забезпечити випуск продукції в плановий термін.

Планування інвестицій у перспективному та поточному періодах є логічним розвитком стратегічного плану інвестицій.

Планування інвестицій в довгостроковому періоді розглянуто в темі 4, питання 4.4.

**Таблиця 8.1**

**Титульний список будівництва**

Об’єкт	Вартість за кошторисом, тис.грн.	Освоєно до планового року, тис.грн.	Обсяг фінансування на плановий рік, тис.грн.	Перехідний залишок інвестицій, тис.грн.	Термін вводу в експлуатацію
1.Інструментальний цех	655,0	150,0	505,0	-	IV кв. 2005 р.

2.Заміна устаткування цеху М-1	1680,0	-	380,0	1300,0	III кв. 2006 р.
--------------------------------	--------	---	-------	--------	-----------------

## 8.2. Планування інновацій

**Інноваційна діяльність** – це процес створення нового виду конкурентоспроможного товару на базі нових виробничих технологій, конструкцій, методів організації виробництва.

**Планування інновацій** – це планування процесу інноваційної діяльності – від зародження ідеї, її призначення до освоєння виробництва, випуску та реалізації нової продукції, запровадження прогресивних технологій, одержання економічного ефекту.

Метою планування інновацій є одержання нової або удосконалення раніше вироблюваної продукції, послуг, запровадження прогресивних технологій та методів організації виробництва. Плануються технологічні інновації – продуктові і процесні, а також засоби поліпшення їх. Так як інновації базуються на науково-технічному прогресі, планування інновацій пов'язано з розвитком його.

Інноваційний процес включає в себе три головних стадії – дослідні роботи, повне освоєння та розширене виробництво.

**План інновацій** – це розгорнутий у часі, збалансований ресурсами та виконавцями взаємопов'язаний перелік науково-дослідних, дослідно-конструкторських, технологічних, виробничих заходів, направлених на досягнення головної мети – випуск нової та удосконаленої продукції або запровадження прогресивних технологій.

**Система планів інновацій.** Плани інновацій поділяються:

- за періодом планування – на довгострокові, середньо- та короткострокові плани;
- за метою – на стратегічні та оперативні плани: *стратегічний* показує логічну послідовність окремих етапів від початку до кінцевої мети; *оперативний* – уточнює терміни виконання комплексів та етапи робіт, потреби в матеріальних, трудових та фінансових ресурсах, установлює чіткі кордони між роботами поквартально та по роках;
- за змістом – на продуктово-тематичні, календарні, техніко-економічні, бізнес-плани.

**Продуктово-тематичний план** інновацій – це пов'язаний за ресурсами, виконавцями та термінами виконання комплекс науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У цьому плані визначається: побудова етапів робіт; термін виконання; склад виконавців робіт;

кошторис витрат по етапах та видах; матеріально-технічні ресурси; розрахунки економічного ефекту.

*Календарний план* інновацій визначає продовження, обсяги робіт, резерви часу та ресурси. Це може бути мережний (сітковий) або лінійний графік.

*Техніко-економічний план* – це план ресурсного забезпечення інновацій – фінансового, матеріально-технічного, трудового, інформаційного. На основі його складається інноваційний бюджет, в якому визначаються витрати на весь плановий період, необхідні для досягнення поставленої мети – одержання нової або удосконаленої продукції, прогресивної технології та організації виробництва.

**Бізнес-план** складається на інноваційний проект і дозволяє оцінити, обґрунтувати можливість його реалізації в умовах конкуренції та його ефективність.

У цьому бізнес-плані доцільно дати відповідь на питання:

1. Чи вдала ідея?
2. На кого розрахована нова ідея чи послуга?
3. Чи матимуть вони свого покупця?
4. Хто конкуренти?
5. Які конкурентні переваги нового товару?

У залежності від змісту та обсягів робіт і фінансування можуть складатися окремі часткові або комплексні плани інновацій.

На стадії складання планів визначаються джерела фінансування інновацій, механізм акумуляції інноваційних ресурсів, процедура вкладення, контролю та повернення асигнувань.

## **Тема 9. Персонал**

Головні питання теми

- 9.1. Головні показники плану персоналу.
- 9.2. Планування продуктивності праці.
- 9.3. Планування чисельності персоналу.
- 9.4. Планування заробітної плати.

Після опрацювання теми ви повинні знати: порядок планування та розрахунок показників продуктивності праці, чисельність персоналу за категоріями заробітної плати.

Після засвоєння теми ви маєте взяти участь у дискусії: “Планування продуктивності праці та чисельності персоналу підприємства.”

### **9.1. Головні показники плану персоналу**

У цьому розділі плануються такі показники:

- продуктивність праці;
- чисельність персоналу;
- фонд оплати праці;
- середньомісячна заробітна плата одного працівника.

План персоналу складається на рік, поквартально, а оперативний – на кожний місяць, вони взаємопов'язані. В економічній практиці підприємств показники продуктивності праці та чисельності виробничого персоналу плануються двома способами:

1. Спочатку визначається планова продуктивність праці, а потім, на основі планового обсягу виробництва продукції, розраховується планова чисельність виробничого персоналу.
2. Розраховується планова чисельність виробничого персоналу, а потім, на основі планового обсягу виробництва продукції, розраховується планова продуктивність праці.

## **9.2. Планування продуктивності праці**

**Продуктивність праці** – це показник, який характеризує ефективність праці на даному підприємстві і розраховується як виробіток продукції на одного працівника.

Планування ефективності праці здійснюється двома способами:

1. Від фактично досягнутого рівня продуктивності праці за звітний рік до планового приросту її у відсотках.

Приріст продуктивності праці базується на розроблених на плановий рік організаційно-технічних заходах, направлених на зростання продуктивності праці.

2. Розраховується планова чисельність виробничого персоналу, а потім визначається планова продуктивність праці шляхом ділення планового обсягу виробництва продукції на планову чисельність виробничого персоналу.

Для аналізу ефективності використання персоналу підприємства, особливо робітників, може розраховуватися плановий виробіток на одного робітника у вартісному вимірі як по підприємству в цілому, так і по кожному з його цехів, на рік, по кварталах та щомісячно.

## **9.3. Планування чисельності персоналу**

Персонал підприємства ділиться на дві групи – виробничий та не-виробничий.

Невиробничий персонал малочисельний, підприємству вигідно утримувати мінімально можливу кількість його, оскільки він не бере участі в процесі виробництва продукції. Для визначення його чисельності складається штатний розклад на плановий рік.



Промислово-виробничий персонал розподіляється на категорії: керівники, спеціалісти, робітники тощо. Планується середня чисельність персоналу. Чисельність виробничого персоналу ( $P_{вп}$ ) пов'язана з продуктивністю праці.

$$\text{Чисельність виробничого персоналу} = \frac{\text{Обсяг виробництва продукції}}{\text{Продуктивність праці}}.$$

Чисельність робітників ( $P_p$ ) розраховується за формулою:

$$P_p = \frac{T_n}{F_e \bullet K_n},$$

де :  $T_n$  – трудомісткість виробничої програми, нормо-годин;

$F_e$  – ефективний фонд робочого часу одного робітника на рік. Він розраховується на основі планового показника балансу робочого часу.

Чисельність інших категорій працівників визначається в межах чисельності виробничого персоналу та їх розстановки по цехах, відділах та робочих місцях.

Складається і затверджується керівником підприємства штатний розклад керівників, спеціалістів та інших працівників структурних підрозділів підприємства.

#### **9.4. Планування заробітної плати**

Джерелом виплати заробітної плати є фонд оплати праці, який формується з доходу від реалізації продукції та частини прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Він складається з двох частин – фонду заробітної плати, який відноситься на собівартість продукції, робіт, послуг, та фонду заохочення, в який відраховується частина прибутку (наприклад 25,0 %).

Фонд заробітної плати складається з основної та додаткової заробітної плати.

В економічній практиці застосовується декілька методів планування заробітної плати.

1. Планується приріст середньомісячної заробітної плати (у відсотках) відносно фактичної за попередній рік, визначається середньомісячна зарплата на плановий рік.

Фонд оплати праці розраховується на основі середньомісячної зарплати та планової чисельності працівників у цілому та по категоріях. Недоліком цього методу є те, що заробітна плата не пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства – доходом та прибутками.

2. Формується фонд заробітної плати на плановий рік.

Фонд основної зарплати робітників за підрядної форми розраховується відповідно до даних планової кількості продукції та розцінки за

одиницю продукції; інших працівників – за тарифними ставками та посадовими окладами на рік.

Додаткова заробітна плата визначається у відсотках від основної (наприклад, 25,4%). Тоді планова середньомісячна заробітна плата розраховується за такою залежністю:

$$\text{Середньомісячна з/п} = \frac{\text{Плановий фонд оплати праці}}{\text{Планова чисельність персоналу} * 12};$$

Так же розраховується середньомісячна заробітна плата за підрозділами підприємства та категоріями працівників.

3. Нормативний метод. Планується норматив заробітної плати на 1 грн. виробленої продукції. На основі цього нормативу та обсягу виробництва в грошовому вимірі на плановий рік формується плановий фонд заробітної плати. За цим методом заробітна плата залежить від результатів роботи. Нормативи заробітної плати відповідно до видів продукції та цехів, як правило, встановлюються диференційовано.

Фонд заохочення визначається однаково всіма вище перерахованими методами – у відсотках від прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства.

## **Тема 10. Планування витрат на виробництво**

Головні питання теми

- 10.1. Склад та групування витрат на виробництво.
- 10.2. Зміст плану витрат на виробництво.
- 10.3. Планування витрат на виробництво.
- 10.4. Планування собівартості продукції.

Після опрацювання теми ви повинні знати:

- групування витрат;
- планування витрат на виробництво;
- планування собівартості продукції.

Після засвоєння матеріалу ви маєте взяти участь у дискусії на тему: “Планування собівартості продукції та витрат на виробництво .”

### **10.1. Склад та групування витрат на виробництво**

У зв'язку з тим, що прибуток від реалізації є оподатковуваним показником, здійснюється державне регулювання витрат на виробництво двома документами:

1. Постановою Кабінету Міністрів України № 759 від 10. 11. 1994 року “Про затвердження основних положень про склад витрат виробництва (обігу) на підприємствах і в організаціях”. Цим документом визначено перелік витрат підприємства, які можна відносити на собівартість продукції.

2. Типове положення з питань планування, обліку і калькуляції собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості.

У цьому документі наведені методологічні основи планування витрат на виробництво та собівартості продукції.

Такі ж типові положення діють і в інших галузях господарства – будівництві, транспорті, торгівлі; вони враховують галузеві особливості формування витрат.

В економічній практиці застосовуються два групування витрат на виробництво:

- за економічно спорідненими елементами витрат (так складається кошторис витрат на виробництво);
- за статтями калькуляції (так визначається собівартість товарної (або виробленої) продукції).

У собівартість продукції включаються витрати на засоби виробництва – матеріали, напівфабрикати, паливо та енергію, амортизаційні відрахування на експлуатацію устаткування, заробітну плату працівників та нарахування на неї, обслуговування та управління виробництвом, поза-виробничі витрати.

Детально вони розглянуті в наступних питаннях теми.

## **10.2. Зміст плану витрат на виробництво**

В цьому розділі плану визначаються:

- планова собівартість кожного виду товару;
- планова собівартість обсягу товарної продукції;
- витрати на 1 гривню товарної продукції;
- зниження собівартості за рахунок інновацій та інвестицій в науково-технічний процес;
- точка беззбитковості та період (місяць, квартал, рік) її досягнення.
- плановий кошторис витрат на виробництво.

Основними показниками та документами цього розділу плану є собівартість одиниці кожного виду товарної продукції та кошторис витрат на виробництво.

Послідовність розробки плану витрат:

1. На основі норм та нормативів витрат та зниження собівартості в результаті реалізації заходів науково-технічного прогресу складається планова калькуляція собівартості одиниці продукції.
2. Розраховується планова собівартість обсягу товарної продукції.

3. Розраховуються планові витрати на 1 гривню товарної продукції.
4. Визначається точка беззбитковості та період її досягнення.
5. Складається кошторис витрат на плановий рік.

### 10.3. Планування витрат на виробництво

У цьому розділі плануються поточні витрати на виробництво (валові) на основі норм та нормативів витрат різного виду ресурсів.

Для цього складається плановий кошторис витрат на рік поквартально за економічно спорідненими елементами витрат. У кошторис включаються всі поточні виробничі витрати відповідно до постанови Кабміну України № 759 від 10. 11. 1994 року та “Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості на товарну продукцію, незавершене виробництво, ремонтно-експлуатаційні потреби, запаси та інше.

Приклад кошторису витрат наведено в таблиці 10.1.

**Таблиця 10.1**

#### **Кошторис витрат на виробництво на рік (тис. грн.)**

Елементи витрат	План на рік	В тому числі поквартально			
		I	II	III	IV
1.Матеріальні витрати.	960,0	240,0	240,0	240,0	240,0
2.Витрати на оплату праці.	600,0	150,0	150,0	150,0	150,0
3.Відрахування на соціальні заходи.	231,2	57,8	57,8	57,8	57,8
4.Амортизація основних фондів та нематеріальних активів.	200,0	50,0	50,0	50,0	50,0
5.Інші витрати.	120,0	20,0	40,0	40,0	20,0
Разом	2111,2	517,8	537,8	537,8	517,8

Це групування витрат є однаковим для всієї промисловості України.

Матеріальні витрати є комплексним елементом, який включає сировину та матеріали, куповані напівфабрикати, роботи та послуги виробничого характеру інших підприємств, паливо, енергію, воду, витрати внаслідок нестачі матеріальних цінностей в межах природного збитку тощо.

#### 10.4. Планування собівартості продукції

Собівартість – це виражені у вартісній формі всі поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції, робіт, послуг.

У плані собівартості розраховується планова собівартість одиниці кожного виробу, обсягу товарної продукції та витрати на 1 гривню товарної продукції.

Розрахунок собівартості одиниці продукції називається калькулюванням, а документ, у якому оформлені результати розрахунків – калькуляцією. Планова калькуляція собівартості одиниці продукції наведена в таблиці 10.2.

Планова собівартість планового обсягу товарної продукції визначається за такою формулою:

$$C_{П\ OTП_{П}} = \sum_{i=1}^n N_{Ti} C_{Pi}, \text{ грн}$$

де  $n$  – номенклатура товарної продукції;

$N_{Ti}$  – планова кількість товарної продукції, шт;

$C_{Pi}$  – планова собівартість одиниці виробу (за плановою калькуляцією, грн.);

Планові витрати на одну гривню планового та фактичного обсягів товарної продукції розраховуються за формулами:

$$З^B = \frac{C_{П OTП_{П}}}{OTП_{П}}, \text{ грн/1 грн ТП}, \quad З^B = \frac{C_{П OTП_{Ф}}}{OTП_{Ф}}, \text{ грн/1 грн ТП},$$

де  $C_{П OTП_{П}}$  – планова собівартість планового обсягу товарної продукції;

$C_{П OTП_{Ф}}$  – планова собівартість фактичного обсягу товарної продукції;

$OTП_{П}$  – плановий обсяг товарної продукції;

$OTП_{Ф}$  – фактичний обсяг товарної продукції.

Плановий рівень рентабельності кожного виду виробів розраховується за формулою:

$$U_{PI} = \frac{C_i - C_{Pi}}{C_{Pi}} 100\%;$$

де  $C_i$  – ціна одиниці продукції.

Таблиця 10.2

**Планова калькуляція собівартості виготовлення одиниці виробу “А” на .... рік.**

Статті калькуляції	Методика розрахунку витрат	Витрати, грн.
1. Сировина та матеріали	$H_m * C_m$	360,51
2. Куповані комплектуючі вироби, напівфабрикати та послуги виробничого характеру.	$H_k * C_k$	1241,12
3. Паливо та енергія на технологічні цілі.	$H_p * C_p$	18,10
4. Зворотні відходи (вираховуються).	$H_v * C_v$	32,15
5. Основна заробітна плата.	$t_n * C_r$	211,60
6. Додаткова заробітна плата.	в % від ст. 5	34,20
7. Відрахування на соціальне страхування.	в % від ст. 5 і 6	94,63
8. Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва продукції.	рівномірно на 2–3 річний випуск продукції	46,50
9. Відшкодування зносу спеціальних інструментів і пристроїв цільового призначення.	рівномірно на річний випуск продукції	10,30
10. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування.	в % від ст. 5	250,80
11. Загальновиробничі витрати.	в % від ст. 5	270,60
12. Загальногосподарські витрати.	в % від ст. 5	180,30

Продовження таблиці 10.2.

13. Витрати внаслідок технічного неминучого браку.	окрема калькуляція	-
14. Супутна продукція (вираховується).	окрема калькуляція	-
15. Інші виробничі витрати Разом виробнича собівартість.		1,15 2687,66
16. Позавиробничі витрати	в % від суми виробничих витрат	268,77
Разом повна собівартість.	сума витрат	2956,43

Умовні позначення показників в таблиці 10.2.

Стаття 1 Нм – норма витрат матеріалів на одиницю продукції, кг;  
Цм – ціна 1 кг матеріалу.

Стаття 2 Нк – норма витрат купованих напівфабрикатів на одиницю продукції, шт.;  
Цк – ціна одного напівфабрикату.

Стаття 3 Нп – норма витрат палива або мастила на технологічні цілі, кг;  
Цп – ціна 1 кг палива або мастила.  
Витрати на електроенергію враховані у витратах по статті 10.

Стаття 4 Нв – норма зворотних відходів, кг;  
Цв – ціна 1 кг відходів.

Стаття 5 тн – нормативна (або планова) трудомісткість виготовлення одиниці продукції, нормо-годин.  
Сг – годинна тарифна ставка робітників.

## Тема 11. Планування фінансів

Головні питання теми

11.1. Зміст фінансового плану.

11. 2. Доходи та витрати.

11. 3. Прибутки.



- 11. 4. Касовий план.
- 11. 5. Кредитний план.
- 11. 6. Грошові потоки.

Після опрацювання теми ви повинні знати:

- зміст фінансового плану;
- головні показники фінансового плану;
- формування прибутків;

Після засвоєння матеріалу ви берете участь у дискусії на тему:  
“Зміст та роль фінансового плану в діяльності підприємства.”

### **11.1. Зміст фінансового плану**

Фінансовий план є узагальненим кінцевим розділом бізнес-плану підприємства. Він формується на базі уже розрахованих раніше показників – обсягів виробництва та продаж, доходів, витрат на виробництво, собівартості продукції та інших.

Зміст цього розділу бізнес-плану залежить від ряду факторів – величини підприємства, характеру бізнесу та інших умов. У найбільш повному обсязі він включає в себе такі складові.

1. Доходи підприємства.
2. Плановий баланс доходів та витрат.
3. Прибутки та збитки.
4. Касовий план.
5. Кредитний план.
6. План фінансування.
7. Формування установчого фонду.

Нижче розглянуто головні з них.

Цей розділ плану дуже важливий, оскільки він характеризує в основному якісні кінцеві показники діяльності підприємства. Від фінансового стану залежить успіх бізнесу, а його результати оцінюються фінансовими показниками, досягнутими підприємством у звітному періоді.

### **11.2. Доходи, витрати**

У цьому розділі наводяться планові показники доходів та витрат з усіх видів діяльності підприємства.

*Доходи підприємства*

1. Доходи від продаж.
2. Доходи від фінансових операцій.
3. Доходи від торгових та посередницьких операцій.
4. Доходи від інших видів невиробничої діяльності.

*Витрати*

1. Витрати на виробництво.
2. Витрати на фінансові операції.
3. Витрати, пов'язані з торговельною діяльністю.
4. Витрати та інші види невиробничої діяльності.

Складається плановий баланс доходів та витрат. В активах формуються основний та обіговий капітали, а в пасивах – приватний та позиковий. Детально баланс доходів та витрат розглядається в дисциплінах “Фінанси підприємств” та “Бухгалтерський облік”.

### 11.3. Прибутки

Прибуток підприємства – це чистий дохід. Він є метою бізнесу і головним кінцевим показником діяльності підприємства в ринкових умовах. Прибуток може бути одержаний за дотримання двох умов:

1. товар реалізований, одержаний дохід від продаж;
2. товар рентабельний; собівартість одиниці товару нижча від ціни продаж (без НДС та акцизного збору).

У плані розраховуються на підставі доходів, витрат, цін та собівартості продукції прибутки від усіх видів діяльності як доходи мінус витрати.

Плануються прибутки (збитки) від усіх видів діяльності підприємства – реалізації товарної продукції, фінансових операцій, торговельної та посередницької діяльності, трансферту та інших видів невиробничої діяльності. На основі цих показників прибутку планується балансовий прибуток як сума прибутків та збитків по всіх видах діяльності підприємства.

Сформувавши план одержання прибутків, планують їх використання. Прикладна схема розподілу прибутку наведена в таблиці 11.1, в якій відсутні штрафи, пеня, одержані та виплачені.

**Таблиця 11.1**

**Схема плану розподілу прибутку**

Показники	Сума на плановий рік, тис. грн.
1. Прибутки одержані	2000,0
2. Збитки	180,0
3. Балансовий прибуток	1820,0
4. Податок на прибуток	600,0
5. Штрафи, пені одержані	–
6. Штрафи, пені виплачені	–
7. Чистий прибуток	1220,0

Продовження таблиці 11.1

8. Розподіл прибутку.	-
8.1. У фонд розвитку – 50,0%	610,0
8.2. У фонд споживання – 15,0%	183,0
8.3. На дивіденди – 15,0%	183,0
8.4. Резервний фонд – 20,0%	244,0

#### 11.4. Касовий план

У касовий план вписують надходження від усіх видів діяльності, витрати та відрахування, визначається сальдо готівки на рік по кварта-лах. У касовому плані визначаються доходи від продажу, фінансових операцій, торгових та посередницьких операцій, інших видів діяльності та каса на початок року, кварталу, витрати та відрахування – поточні ви-трати (без амортизації), податки, вклади в нерухомість, повернення кре-диту, ріст запасів та інші витрати. За результатами доходів та витрат ви-значається сальдо наявності готівки на кінець року, кварталу.

#### 11.5. Кредитний план

Якщо підприємство для своєї діяльності залучає кредити, склада-ється кредитний план: розраховуються показники повернення кредиту та відсотків, фінансові витрати для обслуговування кредиту. Приклад кредитного плану наведено в таблиці 11.2.

**Таблиця 11.2**

**Кредитний план, тис. грн.**

Показники	Роки			
	I	II	III	IV
1. Довгостроковий кредит на основні фонди.	500,0	600,0	—	—
2. Повернення кредиту.	—	—	500,0	600,0
3. Фінансові витрати для обслуговування кредиту (%)	100,0	220,0	130,0	100,0
4. Кредит на поповнення обігових коштів	100,0	150,0	100,0	80,0
5. Повернення кредиту	100,0	150,0	100,0	80,0
6. Фінансові витрати для обслуговування кредиту (%за кредит)	5,0	10,0	2,0	1,0

Продовження таблиці 11.2

Разом: обслуговування кредиту (повернення кредиту та відсотки, рядок 2 + рядок 3, рядок 5 + рядок 6).	105,0	160,0	732,0	781,0
У тому числі: Повернення кредиту	100,0	150,0	500,0	500,0
Фінансові витрати для обслуговування кредиту	5,0	10,0	132,0	101,0

### 11.6. Грошові потоки

У довгостроковому періоді планування необхідно спланувати грошові потоки – приток та відток готівки, чисту наявність коштів; чисту поточну вартість річну та акумульовану (сумовану) по роках довгострокового або середньострокового періоду. Наявність грошових ресурсів – це їх рух – як капітальних, так поточних.

Приток готівки – це надходження особистого за позикою капіталу, доходів.

Відток готівки – це вкладання основного і обігового капіталу, поточні витрати (без амортизації), податки.

Різниця між притоком та відтоком капіталу складає чисту наявність коштів.

У довгостроковому періоді величина наявності коштів не співставна за роками за рахунок інфляції та втраченої вигоди від вкладу наявних коштів минулих років у бізнес. Для проведення поточної вартості по роках співставлення її потрібно дисконтувати – помножити на коефіцієнт дисконтування ( $K_d$ ), який розраховується формулою:

$$K_d = \frac{1}{(1 + P_n)^t}$$

де  $P_n$  – порогова або внутрішня норма рентабельності,

$t$  – рік здійснення проекту.

Приклад розрахунку грошових потоків та визначення чистої поточної вартості наведено в таблиці 11.3. Акумульована – це сумована по роках розрахункового періоду річна чиста поточна вартість.

Таблиця 11.3

## Грошові потоки, тис. грн.

Ро- ки	Приток готівки	Відток готівки	Чиста наявність готівки	Коефіцієнт ди- сконтування (при $R_n = 20\%$ )	Чиста поточна вар- тість	
					Річна	Акумуляо- вана
1	-	500,0	-500,0	0,833	-416,5	-416,5
2	-	1000,0	-1000,0	0,694	-694,0	-1110,5
3	3200,0	2400,0	+800,0	0,587	+469,6	-640,9
4	4000,0	2600,0	+1400,0	0,482	+674,8	+33,9
5	4000,0	2600,0	+1400,0	0,402	+562,8	+596,7
6	4000,0	2600,0	+1400,0	0,335	+469,0	+1065,7
7	5000,0	2700,0	+2300,0	0,279	+641,7	+1707,4

Дані таблиці 11.3 показують, що повернення інвестицій буде на другому році від початку виробництва продукції (робіт, послуг), а позитивна чиста поточна вартість за весь період реалізації проекту складе 1707,4 грн.

## Тема 12. Оперативно-виробниче планування

Головні питання теми

12.1. Мета та зміст оперативно-виробничого планування.

12.2. Системи оперативно-виробничого планування.

Після вивчення теми ви повинні знати:

- мету оперативно-виробничого планування;
- зміст оперативно-виробничого планування;
- особливості оперативно-виробничого планування при різних типах виробництва.

Засвоївши матеріал, ви берете участь у дискусії на тему: “Організація оперативно-виробничого планування в одиничному, серійному та масовому типах виробництва.”

### 12.1. Мета та зміст оперативно-виробничого планування

Оперативно-виробниче планування є останнім етапом внутріфірмового планування. Мета його – організація планомірної, ритмічної роботи підприємства в цілому, його цехів, дільниць, бригад, робочих місць. Об'єктом оперативно-виробничого планування є виробнича програма підприємства, його цехів та інших підрозділів.

Його завданням є забезпечення виконання плану виробництва товарної продукції підприємством, його цехами за номенклатурою та якістю продукції, організація ритмічної роботи підприємства та його підрозділів. У процесі оперативно-виробничого планування розробляються графіки виробництва продукції цехами, дільницями, бригадами на місяць, декаду, тиждень, добу, робочу зміну, здійснюється контроль виконання цих графіків щозмінно, щодобово, щоденно, щомісячно, планується забезпечення робочих місць матеріалами, заготовками, комплектуючими, інструментами.

Оперативно-виробниче планування має відповідати ряду вимог:

1. Створення умов для ритмічної роботи як підприємства в цілому, так і його підрозділів.
2. Забезпечення скорочення перерв у русі предметів праці і мінімальної тривалості виробничого циклу.
3. Забезпечення рівномірного завантаження устаткування та виробничих площ.
4. Забезпечення гнучкості планування. Виробнича система має швидко реагувати на технічні та структурні зрушення, негативні диспропорції з метою швидкого їх виявлення, передбачення та усунення.

Графік виробництва – це перелік деталей, вузлів, виробів, їх планова кількість, яку має виробити цех, дільниця за місяць. Подальша конкретизація плану здійснюється через змінно-добові завдання дільницям, майстрам, бригадам, в яких відображається планова номенклатура та кількість виробів, найменувань за планом на зміну та добу. Таким чином, оперативно-виробниче планування забезпечує виконання одного розділу бізнес-плану – плану виробництва, рівномірне завантаження устаткування та робочих місць.

### 12.2. Системи оперативно-виробничого планування

Залежно від типу та особливостей виробництва на підприємствах, особливо машинобудівних, де воно найскладніше, застосовують три системи оперативно-виробничого планування – на замовлення, покомплектно, подетально.

**Система на замовлення.** За планову одиницю приймається замовлення. Замовлення – це одиниця продукції чи невелике її число. Плану-

ється кількість продукції на місяць, декаду, тиждень, час запуску та випуску готової продукції на основі довжини виробничого циклу. Ця система характерна для одиничного та малосерійного виробництва.

**Покомплектна система.** Плановою одиницею тут є комплекти деталей, які входять в дану одиницю продукції. Ця система включає себе різні види комплектів деталей та вузлів, зокрема:

- вузловий комплект деталей, які входять у даний вузол виробу;
- груповий комплект, який формується за ознакою спільності технологічного маршруту, устаткування, періодичності запуску в виробництво або подачі на складання;
- машинокомплект, який формується для кожного цеху із вузлів та деталей на одну машину даного найменування, які виготовляються в даному цеху;
- умовний машинокомплект, який включає всі деталі, що виробляються цехом для всіх виробів;
- добовий комплект. Він включає всі деталі, які виробляються цехом, для всіх найменувань виробів на добову програму заводу;
- покомплектна система оперативно-виробничого планування, яка застосовується в серійному виробництві;
- подетальна система, за якої цеху, дільниці, майстру, бригаді планується кількість деталей на місяць, декаду, тиждень, добу, зміну. Вона доцільна при постійній програмі випуску продукції, малій номенклатурі, що має місце в масовому та крупносерійному виробництві.

Ефективність системи оперативно-виробничого планування залежить від правильного її застосування, врахування типу виробництва, його особливостей.

## **РОЗДІЛ 2. КОНТРОЛЬ ЗА РІВНЕМ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

### **Контрольні питання, практика, задачі для практичних занять, тести**

#### **Тема 1 Методологічні основи планування**

##### **Контроль знань**

- 1. Контрольні питання.**
- 2. Практика.**
- 3. Тести.**

##### **Контрольні питання**

1. Сутність планування.
2. Складові процесу планування.
3. Види планування.
4. Техніко-економічні норми та нормативи для планування потреби підприємства в матеріальних ресурсах.
5. Техніко-економічні норми та нормативи основних фондів.
6. Техніко-економічні норми та нормативи для планування трудових ресурсів підприємства.

##### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

- 1.1. Види планування та їх характеристика.
- 1.2. Техніко-економічні норми та нормативи для планування матеріальних, трудових ресурсів та основних фондів.

##### **Тести**

Виберіть правильну відповідь на тести.

1. Планування це:
  - 1.1. Звіт про діяльність підприємства;
  - 1.2. Прогнозування та організація підприємства;
  - 1.3. Процес складання плану діяльності підприємства на майбутній період.
2. План діяльності підприємства, це:
  - 2.1. Один з головних показників його діяльності;
  - 2.2. Система техніко-економічних показників діяльності підприємства, які підприємство передбачає досягти в майбутньому, програма його діяльності у плановому періоді;
  - 2.3. Система техніко-економічних показників, яких уже досягло підприємство за звітний період та результати аналізу.



3. Процес планування включає:

3.1. Розробку плану та звіт про його виконання;

3.2. Аналіз результатів діяльності, розробку плану, його оптимізацію та корегування, організацію і контроль виконання.

3.3. Планування виробництва, ритмічності роботи підприємства, звіт та керування підприємством.

4. Головні норми та нормативи для планування основних фондів.

4.1. Коефіцієнт обігу та період одного обігу обігових коштів.

4.2. Обсяг товарної продукції, промислові потужності, рівень їх використання;

4.3. Фондовіддача та фондомісткість, коефіцієнт змінності роботи устаткування, його навантаження, виробіток продукції на 1 м<sup>2</sup> виробничої площі та одиницю основного технологічного обладнання.

5. Норми та нормативи для планування використання матеріальних ресурсів.

Головні норми та нормативи:

5.1. Норма витрат матеріалів на одиницю продукції та роботи, норма відходів, норма та нормативи запасів;

5.2. Фактичні витрати матеріальних ресурсів та покупних напівфабрикатів, максимальний поточний та страховий запаси, фактичний запас на складах;

5.3. Розрахункова та фактична маса виробу, витрати матеріалів на виробничу програму, тару та упаковку, структура матеріалів.

6. Норми та нормативи для планування персоналу.

Головні норми та нормативи:

6.1. Явочна та спискова чисельність робітників, керівників та спеціалістів;

6.2. Трудомісткість продукції, продуктивність праці та її приріст;

6.3. Виробіток на одного робітника, місячна заробітна плата, обсяг товарної продукції.

7. Види планування в залежності від змісту та мети планування:

7.1. Техніко-економічне та оперативно-виробниче;

7.2. Стратегічне та поточне, директивне;

7.3. Реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне.

8. Види планування в залежності від типу цілей:

8.1. Місячне, квартальне, річне, добове, змінне;

8.2. Стратегічне, тактичне, оперативне;

8.3. Ринкове, директивне, інтерактивне.

9. Системи внутрішнього фірмового планування по методам обґрунтування:

9.1. Директивне, техніко-економічне, оперативно-виробниче;

9.2. Стратегічне, перспективне, поточне;

9.3. Ринкове, адміністративне (централізоване), індикативне.

## **Тема 2 Стратегічне планування**

### **Контроль знань**

**1. Контрольні питання.**

**2. Практика.**

**3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Сутність та зміст стратегічного планування;

2. Аналіз загального, робочого та внутрішнього середовища фірми;

3. Вибір орієнтирів та стратегії розвитку.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

2.1. Зміст стратегічного планування та вибір стратегії розвитку підприємства.

### **Тести**

Виберіть правильну відповідь на тести.

9 Стратегічне планування, це:

9.1 Середньострокове планування, де обґрунтовуються задачі та заходи досягнення показників діяльності підприємства, запланованих в середньостроковому плані;

9.2 Планування діяльності підприємства в довгостроковому періоді, де визначаються головні орієнтири діяльності, вибір головної мети, напрямків та стратегії розвитку, оновлення продукції;

9.3 Довгострокове планування діяльності підприємства, складання плану на декілька років.

10 Зміст стратегічного планування.

10.1 Вибір стратегії розвитку підприємства, планування технічного розвитку підприємства, прогнозування конкурентоспроможності продукції, інвестицій та інновацій;

10.2 Розрахунок показників виробництва, персоналу та продуктивності праці, надходжень та витрат;

10.3 Розробка графіків виконання робіт, навантаження обладнання, режимів роботи підприємства та його підрозділів, використання робочого часу.

11 Методи стратегічного планування.

11.1 Аналіз, прогнозування, техніко-економічні розрахунки показників;

11.2 Сканування, моніторинг, прогнозування;

11.3 Адміністративні, економічні, експериментальні, проектно-варіантні.

### **Тема 3 Планування оновлення продукції**

#### **Контроль знань**

1. Контрольні питання.

2. Практика.

3. Тести.

#### **Контрольні питання**

1. Склад та характеристика плану оновлення продукції, її технічної підготовки виробництва;

2. Планування технічної підготовки виробництва та нової продукції.

#### **Практика**

Розкрийте письмово питання.

3.1. Планування оновлення, технічної підготовки виробництва нової продукції.

#### **Тести**

Виберіть вірну відповідь на тести.

12 Задачі технічної підготовки виробництва.

12.1 Планування випуску продукції по роках, забезпечення його технікою, устаткуванням;

12.2 Забезпечення мінімально можливих витрат на технічну підготовку виробництва, термінів часу, трудомісткості робіт, рентабельної та ритмічної роботи підприємства;

12.3 Запуск в виробництво нової або удосконаленої продукції по цехам, потреби устаткування та обладнання для її випуску.

13 Головна мета планування оновлення продукції.

13.1 Організація виробництва та поставка на ринок конкурентоспроможної продукції раніше ніж конкурентами;

13.2 Навантаження виробничих потужностей та ріст персоналу підприємства;

13.3 Забезпечення випуску дешевої продукції, на основі діючих виробничих потужностей підприємства та устаткування.

14 Склад плану оновлення продукції.

14.1 Планування потреби в основних та оборотних фондах, чисельності персоналу та матеріалів для випуску нової продукції;

14.2 Чисельність працівників конструкторського відділу та інструментального цеху, кількість креслень та трудомісткість виготовлення нової продукції;

14.3 Дослідження ринку та визначення нової продукції, наукові дослідження, конструкторська, технологічна підготовка виробництва, термін запуску у виробництво її та нарощування випуску по рокам, кварталам, місяцям планового періоду.

## **Тема 4 Планування розвитку потенціалу підприємства**

### **Контроль знань.**

**1. Контрольні питання.**

**2. Практика.**

**3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Склад плану розвитку потенціалу підприємства;

2. Характеристика плану реконструкції;

3. План інвестицій, його характеристика.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

4.1. Склад та характеристика плану виробничого потенціалу підприємства.

### **Тести**

Виберіть вірну відповідь на тести.

15 Склад плану розвитку виробничого потенціалу.

15.1 План реконструкції підприємства, план комплексної механізації та автоматизації виробництва, підвищення його ефективності, план інвестицій для випуску нової продукції;

15.2 Планується сукупний та частковий потенціал – економічний, організаційний, науково-технічний, виробничий, підприємницький;

15.3 Плануються показники діяльності підприємства – випуск продукції по роках, її собівартість, рентабельність, загальна площа підприємства, кількість технічного обладнання.

16Склад плану реконструкції підприємства.

16.1 Визначення чисельності персоналу, планування його використання, продуктивності праці, планування розвитку допоміжного виробництва;

16.2 Плани розширення та реконструкції діючих будівель та споруд основного виробництва, будівництва нових об'єктів, заміни та поповнення обладнання основного та допоміжного виробництва;

16.3 План будівництва нових об'єктів, забезпечення їх персоналом, устаткуванням, планування розвитку підрозділів та управління підприємством.

## **Тема 5 Перспективне планування**

### **Контроль знань**

**1. Контрольні питання.**

**2. Практика.**

**3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Мета та зміст перспективного плану.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

5.1. Мета, зміст та головні розділи перспективного плану, його зв'язок з стратегічним та оперативним поточними планами.

### **Тести.**

Виберіть вірну відповідь на тести.

17 Які задачі вирішуються в перспективному плануванні?

17.1 Стратегічні;

17.2 Оперативні;

17.3 Тактичні.

18 Характеристика перспективного плану.

18.1 Це комплексний план діяльності підприємства на кожний рік перспективного періоду, де вирішуються тактичні задачі. Він є логічним продовженням стратегічного плану;

18.2 Це план виробничої діяльності підприємства на 2-5 років та план її забезпечення, де вирішуються оперативні задачі;

18.3 Це план на середньостроковий період, де вирішуються стратегічні задачі розвитку підприємства.

19 Зміст перспективного плану.

19.1 Вибір орієнтирів, мети планування, зайнятості обладнання, робітників, використання виробничої площі;

19.2 Вибір основних напрямків техніко-економічного та соціального розвитку підприємства, складання комплексного плану роботи підприємства на 3-5 років по рокам;

19.3 Складання річного плану техніко-економічного розвитку підприємства.

## **Тема 6 Система поточних планів діяльності підприємства**

### **Контроль знань**

**1. Контрольні питання.**

**2. Практика.**

**3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Зміст та мета поточного планування.

2. Мета та порядок складання бізнес-плану.

3. Склад бізнес-плану.

### **Практика.**

Розкрийте письмово питання.

6.1. Мета, склад та порядок розробки бізнес-плану.

### **Тести**

Дайте правильну відповідь на тести.

20 Зміст поточного техніко-економічного планування.

20.1 Розробка графіків виконання робіт та оперативний контроль за їх виконанням;

20.2 Вибір стратегії розвитку підприємства та складання комплексного плану діяльності підприємства на 3-5 років по роках;

20.3 Планування діяльності підприємства на рік по кварталам по всім розділам плану техніко-економічного розвитку або бізнес плану підприємства.

21 Бізнес-план, це:

22.1. План виробництва та реалізації продукції в ринкових умовах.

22.2. План економічного та соціального розвитку підприємства.

22.3. Техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах в плановому періоді – це модель підприємства в майбутньому.

22        Склад бізнес-плану.

Бізнес-план складається з наступних головних розділів:

23.1. План виробництва продукції підприємством, та його цехами, графіки виробництва, терміни постачання продукції;

23.2. Характеристика бізнесу, план маркетингу, план виробництва інвестицій та інновацій, матеріально-технічного забезпечення, персонал, витрати виробництва, прибутки, фінансовий та юридичний плани;

23.3. План технічного розвитку та інвестицій, технічної підготовки виробництва та інновацій, основні типи орієнтирів – ідеали, мета, задачі.

## **Тема 7 Планування виробництва продукції**

### **Контроль знань**

- 1. Контрольні питання.**
- 2. Практика.**
- 3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. План маркетингу, як основа планування виробництва.
2. Виробничі потужності підприємства.
3. Планування виробництва продукції.
4. Планування потреби в матеріальних ресурсах.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

7.1. План маркетингу, виробничі потужності на планування виробництва продукції.

### **Тести.**

Виберіть правильну відповідь на тести.

24. План маркетингу, його склад:

24.1. Потреби ринку, ціни, собівартість продукції.

24.2. Дослідження ринку, потреби ринку, покупці, обсяги та способи продаж, конкурентні переваги товару, ціни, реалізація, оплата, транспортування, страхування, митниця, реклама.

24.3.Порядок транспортування, упаковки, тара, тарні матеріали, терміни постачання, собівартість виготовлення.

25. Головні показники плану виробництва:

25.1.Номенклатура та обсяг товарної, реалізованої продукції та незавершеного виробництва підприємством та його підрозділами.

25.2.Випуск продукції цехами та підприємством в цілому в натуральному вимірі.

25.3.Обсяг виробництва, виробничій персонал, та потреби в матеріальних ресурсах.

26. Виробнича програма узгоджується (балансується):

26.1. З виробничою потужністю підприємства, трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, потребами ринку в продукції.

26.2. З трудовими, матеріальними ресурсами, розміром виробничої площі, замовленнями на продукцію на плановий рік.

26.3. З виробничою потужністю цехів, можливостями технічного обслуговування виробництва, матеріальними та трудовими ресурсами, укладеними господарськими договорами на постачання продукції до початку планового року.

27. Показники плану матеріально-технічного забезпечення виробництва:

27.1.Норми витрат матеріалів на підготовку виробництва та його технічне обслуговування.

27.2.Витрати палива, енергії, матеріалів на місяць, квартал, рік.

27.3.Потреби підприємства в матеріальних ресурсах за їх видами, розмірами, типами, марками на виробничу програму та ремонтно-експлуатаційні потреби на плановий період.

## **Тема 8 Інвестиції та інновації**

### **Контроль знань.**

**1.Контрольні питання.**

**2.Практика.**

**3.Тести.**

### **Контрольні питання**

**1. Склад та планування інвестицій.**



2. Планування інновацій.
3. Система планів інновацій.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

- 8.1. Планування інвестицій та інновацій.

### **Тести**

Дайте правильну відповідь на тести.

28. План інвестицій включає:

- 28.1. Обсяг інвестицій по складу та джерелам фінансування в стратегічному, перспективному та річному планах.
- 28.2. Обсяг інвестицій помісячно, подекадно.
- 28.3. Обсяг будівельно-монтажних робіт на рік по кварталам.

29. Планування інновацій:

- 29.1. Планування процесу інноваційної діяльності – від зародження ідеї, її призначення, до освоєння виробництва, випуску та реалізації нової продукції, одержання економічного ефекту.
- 29.2. Процес інвестування робіт по випуску нової продукції, робіт, послуг.
- 29.3. Планування складу та етапів робіт по технічній підготовці виробництва, виробництва продукції в короткостроковому періоді та навантаження устаткування.

## **Тема 9 Персонал**

### **Контроль знань**

**1.Контрольні питання.**

**2.Практика.**

**3.Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Головні показники плану персоналу.
2. Планування продуктивності праці.
3. Планування чисельності персоналу.
4. Планування заробітної плати.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

## 9.1. Планування продуктивності праці.

### Тести

Дайте правильну відповідь на тести.

30. План персоналу, його головні показники:

30.1. Явочна та спискова чисельність робітників, керівників, спеціалістів по цехах та підприємству в цілому.

30.2. Норми виробітку робітниками за місяць та зміну, середній виробіток одного робітника, трудомісткість продукції.

30.3. Середньоспискова чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата одного працівника, та по категоріям.

## Тема 10 Планування витрат на виробництво

### Контроль знань

1.Контрольні питання.

2.Практика.

3.Тести.

### Контрольні питання

1. Склад та групування витрат на виробництво.
2. Зміст плану та мета планування витрат на виробництво.
3. Планування витрат на виробництво.
4. Планування собівартості продукції.

### Практика

Розкрийте письмово питання:

10.1.Планування валових витрат на виробництво.

10.2. Планування собівартості продукції.

### Тести

Дайте правильну відповідь на тести.

31. Показники плану витрат на виробництво.

31.1. Кошторис витрат, продуктивність праці, фонд оплати праці, заробітна плата.

31.2. Поточні витрати на виробництво, собівартість одиниці продукції та обсягу товарної продукції, витрати на 1 грн. товарної продукції, крапка беззбитковості.

31.3. Явочна та спискова чисельність персоналу, витрати на придбання устаткування, витрати матеріальних ресурсів, норма витрат покупних напівфабрикатів.

## **Тема 11. Планування фінансів**

### **Контроль знань**

**1.Контрольні питання.**

**2.Практика.**

**3.Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Зміст фінансового плану.
2. Доходи, витрати, прибутки.
3. Касовий план.
4. Кредитний план.
5. Грошові потоки.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання.

11.1. Зміст та характеристика фінансового плану.

### **Тести**

Виберіть правильну відповідь на тести.

32. Фінансовий план включає:

- 32.1. План по прибуткам, заробітній платі, собівартості продукції, чисельності персоналу.
- 32.2. Інвестиції, інновації, обсяг товарної продукції, кошторис витрат.
- 32.3. Доходи та витрати, їх баланс, прибутки та збитки, касовий та кредитний плани, план фінансування та формування уставного фонду.

33. Показники плану по прибуткам:

- 33.1. Прибуток від реалізації продукції, балансовий прибуток, та прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства на рік, квартал, місяць.
- 33.2. Фактичний прибуток від іншої реалізації, балансовий прибуток та його розподіл за квартал та місяць.
- 33.3. Собівартість продукції, плановий рівень рентабельності продукції, обсяг продаж та валові доходи.

## **Тема 12 Оперативно-виробниче планування**

### **Контроль знань**

**1.Контрольні питання.**

**2. Практика.**

**3. Тести.**

### **Контрольні питання**

1. Мета та зміст оперативно-виробничого планування
2. Системи оперативно-виробничого планування.

### **Практика**

Розкрийте письмово питання:

12.1.Мета, зміст та особливості оперативно-виробничого планування в масовому та багатосерійному, середньосерійному, дрібно-серійному та одиночному типах виробництва.

### **Тести.**

Виберіть правильну відповідь на тести.

34. Зміст оперативно-виробничого планування:

34.1.Складання графіків виробництва продукції на місяць, добу, зміну підприємству, цехам, дільницям, змінних завдань бригадам, майстрам, дільницям, організація та контроль виконання графіків.

34.2.Розрахунок показників випуску та реалізації товарної продукції, її собівартості та продуктивності праці.

34.3. Складання графіку поставки продукції замовникам, організація його виконання, транспортне обслуговування.

## **ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ “ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА”**

### **Заняття 1.**

**Тема:** Зміст та порядок розробки бізнес-плану.

#### **Практичне завдання:**

1. Назвати основні розділи бізнес-плану.
2. Назвати основні реквізити відповідно основним розділам бізнес-плану.
  - а) Розділ 1. План маркетингу
  - б) Розділ 2. План виробництва продукції, робіт, послуг.
  - в) Розділ 3. Фінансовий план.

3. Навести приклади укладання бізнес-плану, та заповнити основні його розділи.

## **Заняття 2.**

**Тема:** Основні розділи та показники плану виробництва.

План виробництва продукції.

**Задача:** Підприємство у плановому році мусить реалізувати основної продукції на 26 тис. грн.

Заплановані послуги на сторону на суму 5 тис. грн.

Напівфабрикатів буде вироблено на 210 тис. грн., з них на потреби власного виробництва на 205 тис. грн.

Розмір НЗВ на кінець року передбачається збільшити у порівнянні з початком року на 7500 грн.

**Визначити:** розмір продукції, що реалізована та валової продукції підприємства на рік.

Планування технічного розвитку та організації виробництва.

**Задача:** Визначити показники ефективності організаційно-технічного заходу, до кінця планового року від заміни литої заготовки штампованою, якщо собівартість штампованої вище литої на 0,2 грн., а витрати на послідовую механічну обробку скоротились на 0,42 грн.

Річна програма деталей на 15 тис. Штук.

Захід впроваджується з 1 серпня планового року.

**Визначити:** Умовно-річну економію;

Економію до кінця року;

Термін окупності витрат.

Планування технічного розвитку та організації виробництва:

**Задача:** Дані про обробку деталі до та після впровадження заходів вміщені в таблиці.

а) додаткова зарплата робітників – 8 % до тарифної зарплати;

б) премія – у середньому 17 % до тарифної зарплати;

в) відчислення на соціальне страхування;

г) внаслідок впровадження заходів можливо звільнення контролера з середнім заробітком 90 грн. на місяць.

д) відміняється операція свердлення, стають непотрібними свердла 15,5 мм (ціна 1 грн. За штуку, норма витрат – 1 свердло на 1000 деталей).

ж) витрати на спеціальне обладнання – 1500 грн.

з) термін впровадження заходу – 1 травня.

к) середньомісячний випуск деталей – 100 тис. шт., у наступному році – 105 тис. шт.

**визначити:** умовно-річну економію;

економію до кінця року;

перехідну економію;

термін окупності витрат.

План матеріально-технічного забезпечення:

**Задача:** визначити виробничу потужність механічної дільниці однономенклатурного виробництва:

<b>Група верстатів</b>	<b>Кількість верстатів</b>	<b>Зведена норма часу на комплект, хвилин</b>	<b>Виконання норм з урахуванням орг. тех. заходів, %</b>
Токарні	10	270	105
Револьверні	10	180	108
Фрезерні	8	140	110
Свердлильні	4	70	115
Стругальні	5	120	103
Шліфувальні	4	160	107

Тривалість робочої зміни – 8,2 години.

Працює дільниця у дві зміни.

**Задача.** У складальному цеху відбувається виготовлення чотирьох виробів (А, Б, В, Г).

Виробнича площа цеху – 400 м<sup>2</sup>.

Режим роботи – 2-х змінний.

Тривалість зміни – 8,2 години.

<b>Вироби</b>	<b>Річний план випуску, штук</b>	<b>Цикл складання, годин</b>	<b>Питома площа, м<sup>2</sup></b>
А	100	400	20
Б	100	300	10
В	200	200	5
Г	500	100	4

*Визначити:* Виробничу потужність складального цеху.

**Задача.** Визначити норму витрат лакофарбових матеріалів на одиницю виробів:

$$N_{p.kp.} = P_{л} * N_{л} * N,$$

де

$N_{p.kp.}$  – норма витрат лакофарбових матеріалів, кг

$P_{л}$  – площа виробу, який належить фарбувати, м<sup>2</sup>

$N_{л}$  – норма витрат фарби на одиницю площі, кг

$N$  – кількість шарів покриття.

**Задача.**

1. Визначити норму витрат листового матеріалу:

$$H_{p. л.} = (B_{л.} * B * D) / H,$$

де

$H_{p. л.}$  – норма витрат листового матеріалу, кг

$B_{л.}$  – вага 1 м<sup>2</sup> листового матеріалу даної товщини, кг

$B$  – ширина листа, м

$D$  – довжина листа, м

$H$  – кількість деталей, вирізаних з одного листа, шт.

2. Визначити групові норми витрат матеріалу:

$$M = M_{п.} + M_{н.} + M_{и.} + M_{е.} + M_{к.} + M_{i.} - M_{o.},$$

де

$M$  – загальна потреба у даному матеріалі, кг

$M_{п.}$  – потреба у матеріалі на основне виробництво, кг

$M_{н.}$  – потреба у матеріалі на науку та техніку, кг

$M_{и.}$  – потреба у матеріалі на виготовлення інструменту, кг

$M_{е.}$  – потреба у матеріалі на ремонтно-експлуатаційні потреби, кг

$M_{к.}$  – потреба у матеріалі на капітальне будівництво, кг

$M_{i.}$  та  $M_{o.}$  – потреба у матеріалі на початок та кінець планового періоду, кг

**Задача.** Визначити норму витрат матеріалів при механічній обробці деталей:

$$H_{тр} = D_{д.} + D_{o.},$$

де

$H_{тр}$  – норма витрат матеріалу, кг

$D_{д.}$  – вага деталі (чиста), кг

$D_{o.}$  – вага відходів, кг

$$D_{д.} = D_{з.} - D_{o.},$$

де

$D_{з.}$  – вага заготовки, кг

План по труду та кадрах:

**Задача:** Для виконання річної програми бригаді встановлено норма витрат металу – 43,2 тони.

Оптова ціна виробів на рік – 148000 грн.

Пряма відрядна зарплата в структурі оптової ціни – 35%.

Внаслідок розроблених заходів економія металу – 1%.

Визначити: Суму збільшення заробітної плати бригади при виготовленні додаткових виробів за рахунок заощадження металу.

**Задача.** Зацікавленість бригади у заощадженні ресурсів.

Річний план – 200 виробів на рік.

Оптова ціна виробів – 148000 грн.

Пряма відрядна зарплата в оптовій ціні – 35%.

Річна економія металу – 450 кг, що дозволяє додатково виробити 2 ви-  
роби та одержати додаткову зарплату 518 грн.

Премія за заощаджений метал – 50% від суми одержаної економії.

Вартість 1 кг чорного металу – 1 грн.

Перевиконання плану на 1 % - премія у розмірі 2% відрядної зарплати.

Визначити: Приріст заробітної плати бригади за рік за рахунок випуску  
додаткової продукції із заощадженого металу.

**Задача.** З метою аналізу структури витрат робочого часу та пошуку  
шляхів підвищення продуктивності праці проведено фотографію робо-  
чого часу одного з членів бригади (табл.).

**Таблиця. Витрати робочого часу.**

Витрати робочого часу	Повторювання за час спосте- реження	Сума три- валості, хвил.	Середня тривалість на один ви- падок, хвил.
Одержання завдання та тех- нологічної карти	1	4,0	4,0
Одержання заготовок	2	16,0	8,0
Одержання інструменту	2	4,0	2,0
Інструктаж майстра	1	4,0	3,0
Наладка верстату	2	20,0	10,0
Здача готової продукції	42	327,0	7,7
Оперативний час, у т. ч. па- сивне спостереження	-	160,0	3,8
Змащування верстату	1	5,0	5,0
Прибирання робочого місця у кінці зміни	1	4,0	4,0
Прибирання стружки	1	8,0	8,0
Заміна інструменту	2	7,0	3,5
Простій у наслідок відсутно- сті інструменту	1	4,0	4,0
Простій у наслідок ремонту електропроводки	1	22,0	22,0
Відсутність за особистими потребами	6	30,0	5,0
Передчасне закінчення і від- хід з роботи	1	4,0	4,0
Перерва у роботі у зв'язку із сторонніми розмовами	3	15,0	5,0



При цьому нормовані витрати часу становлять – 63 хвилини, у тому числі:

- підготовчо-заключний час – 2 хвил.
- час обслуговування робочого місця – 21 хвил.
- перерва на відпочинок та природні потреби – 20 хвил.

Визначити: 1. Непродуктивні витрати робочого часу;  
2. Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок вилучення збитків робочого часу;  
3. Додаткову кількість виробів, які можливо виготовити за рахунок усунення збитків робочого часу.

### **Заняття 3.**

**Тема:** Планування при управлінні за результатами.

План підвищення економічної ефективності виробництва.

Задача: Внаслідок впровадження організаційно-технічних заходів заплановано зниження трудомісткості продукції ( $T'$ ) на 16 тис. Нормо-годин. За рахунок спеціалізації виробничої ділянки планується зниження трудомісткості ( $T''$ ) на 2 тис. Нормо-годин. Плановий бюджет корисного часу одного робітника ( $\Phi_d$ ) – 1890 годин на рік.

За планом технічного розвитку планується зниження збитків робочого часу з 12,2% до корисного фонду часу в базовому році до 10,5% у плановому році.

Середній відсоток виконання норм робітниками за планом ( $K_{в.н.}$ ) – 108 %.

Приріст виробничої програми на 1 % збільшує чисельність:

- а) допоміжних робітників на 0,5 %;
- б) ІТР, молодшого персоналу, охорони - на 0,1 %.

Визначити: 1. Скласти план підвищення продуктивності праці за факторами;  
2. Визначити планові показники вироблення товарної продукції на одного працівника.  
3. Чисельність персоналу.

### **Заняття 5.**

**Тема:** Оперативне планування виробництва.

Оперативне планування одиничного виробництва.

**Задача:** Побудувати зведений графік запуску-випуску виробів на III квартал планового року виходячи з строку виготовлення виробів відповідно договорам.

**Табл. Виробнича програма підприємства на III квартал.**

Вироби	Строк випуску	Тривалість циклу виготовлення, міс.		Вироби	Строк випуску	Тривалість циклу виготовлення, міс.	
		Складання виробів	Механічна обробка			Складання виробів	Механічна обробка
А	30.07	1,5	1,0	Г	30.09	1,5	1,5
Б	15.08	1,5	1,0	Д	30.09	2,0	1,5
В	15.09	1,0	1,0	Е	15.10	2,0	1,5

Формула розрахунку тривалості циклу виготовлення виробів (продукції):

$$T_{\text{ц}} = T / T_{\text{см}} \times K_{\text{см}} \times K_{\text{ст}} \times K_{\text{в.н.}},$$

де  $T$  – трудомісткість робіт, н-год;

$T_{\text{см}}$  – тривалість зміни, год.;

$K_{\text{см}}$  – кількість змін в робочому дні;

$K_{\text{ст}}$  – кількість верстатів для виконання певної роботи;

$K_{\text{в.н.}}$  – коефіцієнт виконання норм.

#### Оперативне планування серійного виробництва.

**Задача:** Побудування графіка запуску-випуску партії деталей.

Деталі	Партія деталей $n_1$ , шт	Періодичність запуску-випуску $P_1$ з-в, дні	Тривалість циклу обробки партії $T_{\text{ц}}$ , змін
А	125	2,5	4,3
Б	125	2,5	6,9
В	250	5,0	6,5

У таблиці:

$n_1$  – розмір партії деталей 1-го найменування, шт.

$P_1$  з-в – періодичність запуску-випуску партій деталей 1-го найменування, дні.

$T_{\text{ц}}$  – тривалість циклу обробки партії деталей, змін.

Оперативне планування масового виробництва:

Задача: Для планування поточного виробництва необхідно розрахувати кількість робочих місць (диниць обладнання) на лінії, яке мусить забезпечити виконання змінного завдання на кожній операції.

Розрахункова кількість робочих місць ( $C_p$ ):

$$C_p = T_{\text{шт}} / p,$$

Де  $T_{шт}$  норма штучного часу, н-год;

$P$  – такт лінії, хвил. = 1,04 хвил

Прийнята кількість робочих місць ( $C_{пр}$ ) – округлене значення розрахункової кількості робочих місць до цілого значення.

Номер операції	Найменування операції	Штучний час $T_{шт}$ , н-хвил.	<b>Знайти</b>	
			$C_p$	$C_{пр}$
1	Токарна	4,2		
2	Токарна	0,9		
3	Токарна	3,8		
4	Свердлильна	0,8		
5	свердлильна	0,9		

Величина виробітку деталей за робочу зміну:

$$V_{п.о.} = T_{п.о.} / p,$$

де  $V_{п.о.}$  – величина виробітку, шт.

$T_{п.о.}$  – тривалість робочої зміни, год.

$p$  – такт лінії, хвил.

### Задачі

#### для практичних занять

#### з курсу “Планування діяльності підприємств”

Тема: Планування потреб підприємства у матеріалах.

##### Задача 1.

1) Визначити технологічну норму витрат матеріалу на одну деталь ( $H_{тр}$ ).

2) Розрахувати коефіцієнт використання металу.

*Вихідні дані:*

$q_{031}$  – вага залишку матеріалу не пов’язана з технологічним процесом, 1 кг;

$q_{032}$  – вага залишку матеріалу пов’язана з технологічним процесом (відрізання) – 0,2 кг.

$q_{006}$  – вага залишків при обробці деталей – 1 кг;

$q_q$  – чиста вага деталі – 4 кг.

##### Задача 2.

Визначити норму витрат лакофарбових матеріалів на один виріб.

*Вихідні дані:*

$S$  – площа виробу, який необхідно пофарбувати – 0,6 м<sup>2</sup>

$H_{кр}$  – норма витрат фарби на одиницю площі – (1м<sup>2</sup> – 0,1 кг)

$n$  – кількість шарів фарбування – 2

##### Задача 3.

Визначити норму витрат листового матеріалу.

*Вихідні дані:*

$V_{\text{л}}$  – вага 1 м<sup>2</sup> листового матеріалу певної товщини – 5 кг.  
 $b$  – ширина листа – 1,5 м<sup>2</sup>  
 $l$  – довжина листа – 2,5 м  
 $n$  – кількість деталей, які виготовлені з одного листа – 15 шт.

#### **Задача 4.**

Визначити потребу підприємства у матеріалах на основне виробництво:

- а) у натуральних одиницях;
- б) у грошовому виразі (за плановими цінами)

*Вихідні дані:*

$N_{\text{изд}}$  – програма виготовлення виробів у натуральних одиницях – 2000 шт.

$N_{\text{трі}}$  – технічна норма витрат  $i$ -го матеріалу, у натуральних одиницях 6 кг.

#### **Задача 5.**

Визначити загальну потребу підприємства у матеріальних ресурсах.

*Вихідні дані:*

$M_{\text{ні}}$  – потреба щодо  $i$ -го матеріалу на основне виробництво – 20 тис.кг;

$M_{\text{ні}}$  – потреба  $i$ -го матеріалу на нову техніку – 5 тис.кг.

$M_{\text{ні}}$  – потреба щодо  $i$ -го матеріалу на виготовлення інструменту – 1 тис.кг;

$M_{\text{зі}}$  – потреба щодо  $i$ -го матеріалу для ремонтних потреб – 1 тис.кг;

$M_{\text{кі}}$  – потреба щодо  $i$ -го матеріалу для капітального будівництва – 2 тис.кг;

$M_0, M_1$  – залишки  $i$ -го матеріалу на початок планового періоду та на кінець планового періоду:  $M_0$  – 0,2 тис.кг;  $M_1$  – 0,5 тис.кг.

#### **Задача 6.**

*Визначити:*

- 1) Скільки виробів зможе виготовити бригада із зекономленого металу?
- 2) Збільшення прямої відрядної заробітної плати бригади за рахунок виготовлення додаткової продукції.

*Вихідні дані:*

Витрати металу на програму згідно з нормативом – 43,3 тони;

Витрати металу на один виріб – 216 кг;

Бригада зекономила – 1 % металу;

Оптова ціна одного виробу – 740 грн.;

Пряма відрядна зарплата у структурі оптової ціни складає – 35 %;

Річна програма – 200 виробів.

#### **Задача 7.**

*Визначити:*

Необхідний обсяг закупівлі матеріалу на III-й квартал року.

*Вихідні дані:*

Норма витрат матеріалу на один виріб – 50 кг.  
 У III кварталі підприємство планує виготовити – 10 200 шт.;  
 На 1.07 на складі знаходиться 6,3 т (6300 кг) матеріалу М;  
 Замовлено постачальнику, але ще не отримано – 3 тони матеріалу М.

### Задача 8.

Визначити потребу фабрики у матеріалі для основного виробництва.

*Вихідні дані:*

Річна програма фабрики N – 60 тис. Пар чоловічих черевиків різних розмірів.

№ п/п	Показник	Розмір черевиків							
		38	39	40	41	42	43	44	45
1	Норма витрат шкіри на 1 пару взуття, дц <sup>2</sup>	11,5	12,0	12,5	13	13,5	14	15	15
2	Питома вага окремих розмірів у обсязі виробництва, %	4	10	22	30	18	10	4	2

Тема: **Оперативне планування одиничного виробництва.**

### Задача 1.

Побудувати зведений графік запуску-випуску виробів на III квартал планового року виходячи з строків виготовлення виробів відповідно із договорами.

*Вихідні дані:*

Вироби	Строки випуску	Тривалість циклу виготовлення, місяць		Вироби	Строки випуску	Тривалість циклу виготовлення, міс	
		складання	Механічна обробка			складання	Механічна обробка
А	30.07	1,5	1,0	Г	30.09	1,5	1,5
Б	15.08	1,5	1,0	Д	15.10	1,5	1,5
В	15.09	1,0	1,0	Е	30.09	2,0	1,5

Тема : **Оперативне планування серійного виробництва.**

### Задача 1.

Побудувати графік запуску-випуску партії деталей.

*Вихідні дані:*

Деталі	Розмір партії деталей j-го найменування, $n_j$ , шт	Періодичність запуску-випуску партій деталей j-го найменування, $R_{j3-в}$ дні	Тривалість циклу обробки партії j-х деталей $T_{ц}$ , змін
--------	---	--	--

А	125	2,5	4,3
Б	125	2,5	6,9
В	250	5,0	6,5

Тема : **Оперативне планування масового виробництва**

**Задача 1.**

Розрахувати кількість робочих місць (одиниць обладнання) на потоковій лінії, яке мусить забезпечити виконання змінного завдання на кожній операції.

*Вихідні дані:*

Такт лінії –  $r = 1,04$  хвил.

Номер операції	Найменування операції	Штучний час, $t_{шт}$ н-хвил
1	Токарні 1	4,2
2	Токарні 2	0,9
3	Токарні 3	3,8
4	Свердлильна 1	0,8
5	Свердлильна 2	0,9

Тема: **Планування технічного розвитку виробництва.**

**Задача 1.**

Визначити показники ефективності оргзаходів (впроваджено новий метод виготовлення деталі А):

- а) умовно-річну економію;
- б) економію до кінця року;
- в) перехідну економію;
- г) строк окупності витрат.

*Вихідні дані:*

Середньомісячна виробнича програма деталі А до і після впровадження оргзаходу у поточному році – 100 000 штук;

Середньомісячна програма деталі А у наступному році – 105 000 шт.

Собівартість 100 деталей до впровадження оргзаходів – 5,976 грн.

Собівартість 100 деталей після впровадження оргзаходу – 4,056 грн.

Строк впровадження оргзаходів – 1 травня (кількість місяців з моменту впровадження до кінця року – 8 місяців);

Додаткові капітальні витрати щодо впровадження оргзаходів – 1500 грн.

**Планування підвищення продуктивності праці.**

**Задача 1.**

*Вихідні дані:*

Внаслідок впровадження заходів з удосконалення техніки та технології виробництва планується загальне зниження трудомісткості продукції ( $\Delta T'$ ) на 16 тис. Нормо-годин

Дійсний фонд часу одного працюючого  $F_q = 1890$  годин на рік.

Коефіцієнт виконання норм  $K_{в.н.} = 1,08$ ;

*Визначити:*

Можливе зменшення чисельності працюючих на підприємстві завдяки впровадженню заходів.

### **Задача 2.**

*Вихідні дані.*

Чисельність працюючих у плановому році на підприємстві – 5818 чел.

За рахунок організаційно-технічних заходів планується знизити витрати (непродуктивні) робочого часу з 12,2 % у відношенні до корисного фонду часу у базисному році до 10,5 % у плановому році;

*Визначити:*

Можливе зниження працюючих на підприємстві.

### **Задача 3.**

*Визначити* зміни чисельності працюючих за рахунок збільшення частки кооперованих поставок (покупні напівфабрикати).

*Вихідні дані:*

$Q_{\text{пл}}$  – плановий обсяг товарної продукції у незмінних оптових цінах – 47 500 шт.;

$G_{\text{пл}}$  – питома вага покупних напівфабрикатів у вартості продукції планового року – 0,49.

$G_6$  – питома вага покупних напівфабрикатів у вартості продукції базисного року – 0,47;

$V_{\text{р.б.}}$  – виріб продукції на одного працюючого у базисному році – 8,164 тис.грн.;

## **Тема: Планування прибутку**

### **Задача 1.**

*Визначити* вплив збільшення обсягу виробництва та зниження собівартості продукції на розміри прибутку та рентабельність.

*Вихідні дані:*

Річний план цеху попереднього року – 12 000 штук виробів;

Плани звітного року – 13 000 штук;

Фактично у звітному році вироблено – 13 200 штук;

Собівартість одного виробу у попередньому році склала – 25 грн.;

Собівартість одного виробу у звітному році за планом – 23 гривни;

Фактична собівартість одиниці виробу у звітному році – 22 гривни;

Оптова ціна виробу – 30 грн.

### **Задача 2.**

До умов задачі необхідно підставити числові дані та визначити:

1) плановий обсяг реалізації продукції (у грошових одиницях).

2) Плановий прибуток.

*Відомо:*

- 1) Ціна кожного виду продукції
- 2) Плановий обсяг по кожному виду продукції у натуральних одиницях

### **Задача 3.**

*Визначити:*

Значення валового доходу та прибутку за вересень.

*Вихідні дані:*

Перемінні витрати на виготовлення продукції становить – 6 грн.

Ціна одиниці цієї продукції – 10 грн.;

На початку вересня товарів на складі не було.

За місяць підприємство виготовило 2000 одиниць товару.

Реалізовано 10 000 одиниць товару.

Постійні витрати за місяць становлять – 45 000 грн. (виробництво, управління, збут, реалізація).

### **Тема: Планування виробничої стратегії підприємства**

#### **Задача 1.**

Визначити стратегію підприємства щодо придбання комплектуючих виробів у постачальника, або виготовлення їх на власному виробництві.

*Вихідні дані:*

Для виготовлення продукції підприємству потрібні комплектуючі вироби.

Ціни комплектуючих у постачальника – 50 грн. (за одиницю).

Якщо підприємство виготовлятиме ці комплектуючі самотужки:

- перемінні витрати становитимуть – 43 грн.;
- постійні витрати – 64 500 тис. грн.

Потрібна кількість комплектуючих для виконання програми – 9214 штук.

#### **Задача 20.**

Планування ціни.

Визначити ціну товару на час постачання, який відбудеться наприкінці її кварталу.

*Вихідні дані:*

На час укладання контракту на початку року ціни одиниці товару була – 300 тис. Грн.

Структура ціни товару:

50 % - вартість матеріалу;

20 % - заробітна плата;

20 % - транспортні витрати;

10 % - інші витрати.



По закінченні кварталу:

- вартість матеріалу зросла на 10 %;
- зарплата зросла на 8 %;
- транспортні витрати за рахунок зросту тарифів зросли на 12 %.

### **Задача 21.**

Планування виробництва продукції.

Визначити вплив зміни структури асортименту на прибуток підприємства.

*Вихідні дані:*

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Вид продукції			
			А	Б	Д	Усьо- го
1	Ціна виробу	тис.грн	8	16	32	-
2	Кількість реалізуємих виробів за окремий період	шт	300	400	100	-
3	Виручка від реалізації за окремий період	тис.грн	2400	6400	3200	12000
4	Частка кожного виробу у цілому обсязі реалізації (продажу)	%	20	53,3	26,7	100
5	Перемінні витрати на 1 виріб	тис.грн	4,8	10,4	18,6	-
6	Постійні витрати за розглянутий період	тис.грн.	-	-	-	5000
7	Заплановані у наступному році зміни у структурі продаж	%	35	30	35	

### **Тематика рефератів**

1. Сутність планування діяльності підприємства.
2. Система планування діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.
3. Техніко-економічні нормативи та норми.
4. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін організації.
5. Вибір стратегії організації.
6. Сутність тактичного планування.
7. Роль та значення політики підприємства у процесі його функціонування.
8. Значення процедур та правил для ефективної реалізації стратегічних планів.
9. Зміст та порядок розробки бізнес-плану.

10. План маркетингової діяльності підприємства.
11. План підвищення економічної ефективності виробництва.
12. План по витратах виробництва та реалізації продукції.
13. Система виробничих програм.
14. Вартісні показники виробничої програми.
15. Оціночні показники діяльності підприємства та його підрозділів.
16. Процедура календарного розподілу випуску виробів.
17. Математико-логічні методи розподілу програми за календарними періодами.
18. Завдання та зміст системи оперативного планування виробництва.
19. Оперативне планування одиночного виробництва.
20. Оперативне планування серійного виробництва.
21. Сутність та принципи концепції управління за результатами.
22. Розробка системи показників для вимірювання та оцінки результатів діяльності.
23. Стадії процесу управління за результатами.
24. Сутність та значення стратегічного планування.

### **Тести для самоперевірки**

Виберіть правильну відповідь.

1. Планування – це:
  - 1.1. звіт про діяльність підприємства;
  - 1.2. прогнозування та організація підприємства;
  - 1.3. процес складання плану діяльності підприємства на майбутній період.
2. План діяльності підприємства – це:
  - 2.1. один з головних показників його діяльності;
  - 2.2. система техніко-економічних показників діяльності підприємства, які підприємство передбачає досягти в майбутньому, програма його діяльності у плановому періоді;
  - 2.3. система техніко-економічних показників, яких уже досягло підприємство за звітний період, та результати аналізу.
3. Процес планування включає:
  - 3.1. розробку плану та звіт про його виконання;
  - 3.2. аналіз результатів діяльності, розробки плану, його оптимізацію та корегування, організацію виконання і контроль;
  - 3.3. планування виробництва, ритмічності роботи підприємства, звіт та управління підприємством.
4. Головні норми та нормативи для планування основних фондів:

- 4.1. коефіцієнт обігу та період одного обороту обігових коштів;
  - 4.2. обсяг товарної продукції, промислові потужності, рівень їх використання;
  - 4.3. фондвіддача та фондомісткість, коефіцієнт змінності роботи устаткування, його завантаження, виробіток продукції на 1 м<sup>2</sup> виробничої площі та одиницю основного технологічного обладнання.
5. Головні норми та нормативи для планування використання матеріальних ресурсів:
- 5.1. норма витрат матеріалів на одиницю продукції та роботи, норма відходів, норма та нормативи запасів;
  - 5.2. фактичні витрати матеріальних ресурсів та покупних напівфабрикатів, максимальний поточний та страховий запаси, фактичний запас на складах;
  - 5.3. розрахункова та фактична маса виробу, витрати матеріалів на виробничу програму, тару та упаковку, структура матеріалів.
6. Головні норми та нормативи для планування персоналу:
- 6.1. явочна та спискова чисельність робітників, керівників та спеціалістів;
  - 6.2. трудомісткість продукції, продуктивність праці та її приріст;
  - 6.3. виробіток на одного робітника, місячна заробітна плата, обсяг товарної продукції.
7. Види планування в залежності від змісту та мети планування:
- 7.1. техніко-економічне та оперативно-виробниче;
  - 7.2. стратегічне та поточне, директивне;
  - 7.3. реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне.
8. Види планування в залежності від типу цілей:
- 8.1. місячне, квартальне, річне, добове, змінне;
  - 8.2. стратегічне, тактичне, оперативне;
  - 8.3. ринкове, директивне, інтерактивне.
9. Системи внутріфірмового планування за методами обґрунтування:
- 9.1. директивне, техніко-економічне, оперативно-виробниче;
  - 9.2. стратегічне, перспективне, поточне;
  - 9.3. ринкове, адміністративне (централізоване), індекативне.
10. Стратегічне планування – це:
- 10.1. середньострокове планування, в якому обґрунтовуються завдання та засоби досягнення показників діяльності підприємства, запланованих в середньостроковому плані;

- 10.2. планування діяльності підприємства в довгостроковому періоді, де визначаються головні орієнтири діяльності, вибір головної мети, напрямків та стратегії розвитку, оновлення продукції;
- 10.3. довгострокове планування діяльності підприємства, складання плану на декілька років.

11. Зміст стратегічного планування:

- 11.1. вибір стратегії розвитку підприємства, планування технічного розвитку підприємства, прогнозування конкурентоспроможності продукції, інвестицій та інновацій;
- 11.2. розрахунок показників виробництва, персоналу та продуктивності праці, надходжень та витрат;
- 11.3. розробка графіків виконання робіт, завантаження обладнання, режимів роботи підприємства та його підрозділів, використання робочого часу.

12. Методи стратегічного планування:

- 12.1. аналіз, прогнозування, техніко-економічні розрахунки показників;
- 12.2. сканування, моніторинг, прогнозування;
- 12.3. адміністративні, економічні, експериментальні, проектно-варіантні.

13. Завдання технічної підготовки виробництва:

- 13.1. планування випуску продукції по роках, забезпечення його технікою, устаткуванням;
- 13.2. забезпечення мінімально можливих витрат на технічну підготовку виробництва, термінів часу, трудомісткості робіт, рентабельної та ритмічної роботи підприємства;
- 13.3. запуск у виробництво нової або удосконаленої продукції по цехах, потреби в устаткуванні та обладнанні для її випуску.

14. Головна мета планування оновлення продукції:

- 14.1. організація виробництва та поставка на ринок конкурентоспроможної продукції раніше від конкурентів;
- 14.2. завантаження виробничих потужностей та зріст персоналу підприємства;
- 14.3. забезпечення випуску дешевої продукції на підставі наявних виробничих потужностей підприємства та устаткування.

15. Зміст плану оновлення продукції:

- 15.1. планування потреби в основних та оборотних фондах, чисельності персоналу та матеріалів для випуску нової продукції;

15.2. чисельність працівників конструкторського відділу та інструментального цеху, кількість креслень та трудомісткість виготовлення нової продукції;

15.3. дослідження ринку та визначення нової продукції, наукові дослідження, конструкторська, технологічна підготовка виробництва, термін запуску у виробництво її та нарощування випуску по роках, кварталах, місяцях планового періоду.

16. Зміст плану розвитку виробничого потенціалу:

16.1. план реконструкції підприємства, план комплексної механізації та автоматизації виробництва, підвищення його ефективності, план інвестицій для випуску нової продукції;

16.2. планується сукупний та частковий потенціал – економічний, організаційний, науково-технічний, виробничий, підприємницький;

16.3. плануються показники діяльності підприємства – випуск продукції по роках, її собівартість, рентабельність, загальна площа підприємства, кількість технічного обладнання.

17. Зміст плану реконструкції підприємства:

17.1. визначення чисельності персоналу, планування його використання, продуктивності праці, планування розвитку допоміжного виробництва;

17.2. плани розширення та реконструкції діючих будівель та споруд основного виробництва, будівництва нових об'єктів, заміни та поповнення обладнання основного та допоміжного виробництва;

17.3. план будівництва нових об'єктів, забезпечення їх персоналом, устаткуванням; планування розвитку підрозділів та управління підприємством.

18. Які цілі ставлять у перспективному плануванні?

18.1. стратегічні;

18.2. оперативні;

18.3. тактичні.

19. Характеристика перспективного плану:

19.1. Це комплексний план діяльності підприємства на кожний рік перспективного періоду, в якому вирішуються тактичні завдання. Він є логічним продовженням стратегічного плану.

19.2. Це план виробничої діяльності підприємства на 2-5 років та план її забезпечення; у ньому розв'язуються оперативні завдання.

19.3. Це план на середньостроковий період; у ньому вирішуються стратегічні завдання розвитку підприємства.

20. Зміст перспективного плану:

20.1. вибір орієнтирів, мети планування, зайнятості обладнання, робітників, використання виробничої площі;

20.2. вибір основних напрямків техніко-економічного та соціального розвитку підприємства, складання комплексного плану роботи підприємства на 3–5 років по роках;

20.3. складання річного плану техніко-економічного розвитку підприємства.

21. Зміст поточного техніко-економічного планування.

21.1. розробка графіків виконання робіт та оперативний контроль за їх виконанням;

21.2. вибір стратегії розвитку підприємства та складання комплексного плану діяльності підприємства на 3–5 років по роках;

21.3. планування діяльності підприємства на рік по кварталах за всіма розділами плану техніко-економічного розвитку або бізнес-плану підприємства.

22. Бізнес-план – це:

22.1. план виробництва та реалізації продукції в ринкових умовах;

22.2. план економічного та соціального розвитку підприємства;

22.3. техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах у плановому періоді як модель підприємства в майбутньому.

23. Головні розділи бізнес-плану:

23.1. план виробництва продукції підприємством, його цехами, графіки виробництва, терміни поставок продукції;

23.2. характеристика бізнесу, план маркетингу, план виробництва інвестицій та інновацій, матеріально-технічного забезпечення, персоналу, витрат виробництва, прибутків, фінансовий та юридичний плани;

23.3. план технічного розвитку та інвестицій, технічної підготовки виробництва та інновацій, основні типи орієнтирів – ідеали, мета, цілі.

24. План маркетингу, його зміст:

24.1. потреби ринку, ціни, собівартість продукції;

24.2. дослідження ринку, потреби ринку, покупці, обсяги та способи продаж, конкурентні переваги товару, ціни, реалізація, оплата, транспортування, страхування, митниця, реклама;

24.3. порядок транспортування, упаковки, тара, тарні матеріали, терміни поставок, собівартість виготовлення.

25. Головні показники плану виробництва:

25.1. номенклатура та обсяг товарної, реалізованої продукції та незавершеного виробництва підприємством та його підрозділами;

25.2. випуск продукції цехами та підприємством в цілому в натуральному вимірі;

25.3. обсяг виробництва, виробничий персонал та потреби в матеріальних ресурсах.

26. Виробнича програма узгоджується (балансується):

26.1. з виробничою потужністю підприємства, трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, потребами ринку в продукції;

26.2. з трудовими, матеріальними ресурсами, розміром виробничої площі, замовленнями на продукцію на плановий рік;

26.3. з виробничою потужністю цехів, можливостями технічного обслуговування виробництва, матеріальними та трудовими ресурсами, заключними господарськими договорами на поставку продукції до початку планового року.

27. Показники плану матеріально-технічного забезпечення виробництва:

27.1. норми витрат матеріалів на підготовку виробництва та його технічне обслуговування;

27.2. витрати палива, енергії, матеріалів на місяць, квартал, рік;

27.3. потреби підприємства в матеріальних ресурсах за їх видами, розмірами, типами, марками на виробничу програму та ремонтно-експлуатаційні потреби на плановий період.

28. План інвестицій включає:

28.1. обсяг інвестицій за складом та джерелами фінансування в стратегічному, перспективному та річному планах;

28.2. обсяг інвестицій помісячно, подекадно;

28.3. обсяг будівельно-монтажних робіт на рік, поквартально.

29. Планування інновацій:

29.1. планування процесу інноваційної діяльності – від зародження ідеї, її призначення, до освоєння виробництва, випуску та реалізації нової продукції, одержання економічного ефекту;

29.2. процес інвестування випуску нової продукції, робіт, послуг;

29.3. планування складу та етапів робіт по технічній підготовці виробництва, виробництва продукції в короткостроковому періоді та завантаження устаткування.

30. План персоналу, його головні показники:

30.1. явочна та спискова чисельність робітників, керівників, спеціалістів по цехах та підприємству в цілому;

30.2. норми виробітку робітниками за місяць та зміну, середній виробіток 1 робітника, трудомісткість продукції;

30.3. середньоспискова чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата 1 працівника та за категоріями.

31. Показники плану витрат на виробництво:

31.1. кошторис витрат, продуктивність праці, фонд оплати праці, заробітна плата;

31.2. поточні витрати на виробництво, собівартість одиниці продукції та обсягу товарної продукції, витрати на 1 грн. товарної продукції, точка беззбитковості;

31.3. явочна та спискова чисельність персоналу, витрати на придбання устаткування, витрати матеріальних ресурсів, норма витрат покупних напівфабрикатів.

32. Фінансовий план включає:

32.1. план прибутків, заробітної плати, собівартості продукції, чисельності персоналу;

32.2. інвестиції, інновації, обсяг товарної продукції, кошторис витрат;

32.3. доходи та витрати, їх баланс, прибутки та збитки, касовий та кредитний плани, план фінансування та формування уставного фонду.

33. Показники плану відносно прибутків:

33.1. прибуток від реалізації продукції, балансовий прибуток та прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства на рік, квартал, місяць;

33.2. фактичний прибуток від іншої реалізації, балансовий прибуток та його розподіл за квартал та місяць;

33.3. собівартість продукції, плановий рівень рентабельності продукції, обсяг продаж та валові доходи.

34. Зміст оперативно-виробничого планування:



34.1. складання графіків виробництва продукції на місяць, добу, зміну для підприємства, цехів, дільниць; планування змінних завдань бригадам, майстрам, дільницям, організація та контроль виконання графіків;

34.2. розрахунок показників випуску та реалізації товарної продукції, її собівартості та продуктивності праці;

34.3. складання графіка поставки продукції замовникам, організація його виконання, транспортне обслуговування.

## Глосарій

**Адміністративно - управлінський персонал (АУП)** – працівники апарату управління – дирекція, керівники, які входять до складу адміністрації фірми, підприємства, організації та її підрозділів.

**Активи** – сукупність майна та коштів, які належать підприємству, фірмі, в які вкладені кошти власників. Активи можуть бути матеріальними та нематеріальними.

**Акції** – цінні папери, які випускаються акціонерними організаціями без установленого терміну обігу. Акція засвідчує внесення її власником долі в акціонерний капітал (уставний фонд).

**Амортизація** – зношування (погашення вартості) основних фондів у грошовому вимірі в процесі їх експлуатації, а також спосіб перенесення їх вартості на собівартість продукції та накопичення коштів для відновлення основних фондів.

**Базисний прибуток (базовий)** – очікуваний прибуток звітного року.

**Бізнес** (справи, антрепренерство, підприємництво) – ініціативна економічна діяльність, яка здійснюється за рахунок власних та позикових коштів на свій ризик і під свою відповідальність, метою якої є одержання прибутку та розвиток власної справи.

**Бізнес-план** – план, програма здійснення бізнес-операції, діяльності фірми, яка містить дані про фірму, товари, обсяги виробництва та продаж, ринки збуту, маркетинг, організації операцій, витратах, прибутках та ефективності. Через бізнес-план здійснюється техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства, організації, фірми в ринкових умовах на плановий період.

**Валова продукція** – вся вироблена на підприємстві продукція в грошовій формі незалежно від рівня готовності. Валова продукція включає товарну продукцію та незавершене виробництво.

**Виробнича потужність підприємства** – спроможність підприємства виробляти кількість та обсяги визначеної продукції, як правило, в натуральному вимірі за рік.

**Дивіденди** – частина прибутку акціонерної організації, яку вона розподіляє між акціонерами та виплачує їм щорічно на акції, які вони мають. Дивіденд – частина прибутку підприємства, нарахована на одну акцію.

**Договірні ціни** – ціни, які установлюються умовами контракту, договору між продавцями та покупцями.

**Доход ( надходження)** – багатозначне поняття, означає всякий приплив грошей або надходження матеріальних цінностей, які мають вартість. Це також означає зростання активів фірми, надходжень коштів. Валовий доход – виручка, грошові надходження від продажу товарів, послуг, майна тощо.

**Життєвий цикл товару** – період часу, в якому товар характеризується життєздатністю, користується попитом на ринку, приносить доход виробникам та продавцям. Він включає такі фази: початок, ріст, зрілість, старіння.

**Інвестиції** – капітальні вкладення, витрати на створення нових та відновлення діючих основних фондів.

**Інвестиційна політика** – складова частина економічної політики держави або підприємства, метою якої є установка структури та обсягів інвестицій, напрямків їх використання, джерел фінансування.

**Кошторис витрат** – документ, який характеризує всі поточні витрати підприємства, або поточні витрати структурного підрозділу, або витрати на окремі види діяльності. Кошторис складається за економічно спорідненими елементами витрат. Він може бути плановий або фактичний.

**Елемент витрат** – назва рядка в кошторисі витрат, куди відноситься один вид витрат на виробництво.

**Калькуляція** – групування витрат на одиницю продукції, роботи, або на визначену їх кількість за статтями калькуляції. Калькуляція може бути планова або фактична. За калькуляцією визначається собівартість продукції.

**Стаття калькуляції** – рядок у калькуляції собівартості продукції, куди відносяться дані витрати.

**Незавершене виробництво (НЗП)** – не закінчене виробництво продукції на даний момент часу, як правило, на кінець або початок звіт-ного чи планового періоду.

**Планування** – процес складання плану, який включає аналіз, роз-робку плану, його оптимізацію, контроль, корегування.

**План** – це документ, де викладені напрямки та техніко-економічні показники діяльності підприємства, яких повинно досягти підприємство в плановому періоді.

**Планування, його види** – в залежності від змісту планування мо-же бути техніко-економічне і оперативно-виробниче.

**Техніко-економічне планування** – передбачає визначення пла-нових техніко-економічних показників діяльності підприємства на пла-новий період. Результатом техніко-економічного планування є бізнес-план або техпромфінплан підприємства.

**Оперативно-виробниче планування** – планування виробництва продукції бригадами, дільницями, змінами, цехами та підприємством у цілому за зміну, добу, тиждень, декаду, місяць тощо за номенклатурою продукції, обсягами виробництва, окремими виробами та їх частинами. Об'єктом оперативно-виробничого планування є виробництво продукції.

**Планування** може бути в залежності від мети:

- ◆ стратегічним;
- ◆ тактичним;
- ◆ оперативним;

в залежності від величини планового періоду:

- ◆ довгостроковим;
- ◆ середньостроковим перспективним;
- ◆ короткостроковим поточним.

**Стратегічне планування** – це планування діяльності підприємства на 3–15 років, в процесі якого виробляється стратегія розвитку підприємства на перспективу, визначається головна стратегічна мета. Воно, як правило, довгострокове.

**Тактичне планування** – це планування, в процесі якого визначаються тактичні завдання для досягнення стратегічної мети. Воно, як правило, середньострокове, перспективне – на період 2–5 років по роках.

**Оперативне планування** – передбачає розробку оперативних планів, направлених на досягнення результатів діяльності, передбачених у перспективних планах. Це поточне планування на рік по кварталах.

**Персонал** – кадри підприємства, їх склад, категорії, кваліфікація.

**Підприємство** – господарсько і фінансово самостійна юридична особа, головна ланка виробництва.

**Прибуток** – чистий дохід, який визначається як різниця між обсягом продаж без НДС та його собівартістю. Прибуток можна одержати при виконанні двох умов – собівартість товару має бути нижчою від ціни без НДС і товар має бути реалізований і оплачений споживачем.

**Продуктивність праці** – показник, який характеризує ефективність використання персоналу. Розраховується як середній виробіток продукції на одного працюючого за місяць, квартал, рік у грошовому періоді.

**Техпромфінплан** – план технічної, промислово-виробничої та фінансової діяльності підприємства. В ньому наведено планові техніко-економічні показники діяльності підприємства. Розробляється на рік та квартал підприємствами державної та комунальної форм власності.

**Техніко-економічні показники** – питомі показники, значення яких характеризує результати технічної, виробничої, фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Техніко-економічні норми** – показники, які характеризують витрати матеріальних, трудових та фінансових ресурсів на одиницю продукції, роботи або інший показник, запаси, обмеження та інше.

**Техніко-економічні нормативи** – непрямі, побічні показники, які характеризують витрати різних ресурсів на окремий вимірник.

**Товарна продукція** – закінчена виробництвом на даному підприємстві якісна продукція, призначена для реалізації. Вона обраховується в натуральному та грошовому вимірах.

**Фонд оплати праці (ФОП)** – джерело для особистих виплат заробітної плати та матеріального стимулювання працівників. Він складається з двох частин – фонду заробітної плати, який відноситься на собівартість продукції, та фонду матеріального стимулювання з прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства.

### **Рекомендована література:**

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану. Практикум. 3-є вид. -К.: Знання, 2001.-158 с.
2. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. — М.: Инфра-М, 1999. — 392 с.
3. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: Учебник. — М.: Издат. дом «Филинь», 2003. — 520 с.
4. Горемыкин В.А., Бугулов З.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник. издание 2-е, стереотипное. -М.: Информационно-издательский дом "Фи-линь", Рилант, 2000. - 328с.
5. Друккер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ. - К.: Україна, 1994.
6. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропівного. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
7. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горба-ток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. - К.: КНЕУ, 2001. - 540с.
8. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: В 2-х ч. Часть 2. Такти-ческое планирование / Под. Общей ред. А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое зна-ние", 2000.-416с.
9. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник. — 2-е изд., перераб. — Мн.: Новое знание, 2001. — 635 с.

10. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. -К.: Скарби, 2002. - 336 с.
11. Планування діяльності підприємств: Навчальний посібник / Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур, С.Г. Кафлевська. - Вінниця: ТОВ «ПЦ «Енозіс», 2008. 300 с.
12. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.А. Бєлов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. -К.: КНЕУ, 2005. - 384с.
13. Турченко М. О., Зінь Є. А. Планування діяльності підприємства. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 320 с.
14. Управління виробничою інфраструктурою: Навч. посібник / За ред. Бєлова М.А. -К.:КНЕУ, 1997-207с.
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция юнтроллинга: пер. с нем./ Под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
16. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. Волкова О.И. - М.: ИНФРА-М, 1997. -416с.

### **Додаткова**

1. Bateman Thomas S. Managment: building competitive advantage / Bateman Thomas S., Scott A. Snell. — 3<sup>rd</sup> ed, 1996. — 588 p.
2. Hayes H. Michael. Business marketing: global perspective. — Irvin McGraw-Hill, 1995. — 342 p.
3. New product development — Leser Royals, Industry Week, 01.04.2002.
4. Pettigrew A. M. The character and significance of strategy process research // Strategic management journal. — 13. — 1992. Special Issue Winter. — p. 5—16.

5. Sales force management / Gilbert F., Churchill, Jr, Neil M Ford, Orville C. Walker, Jr. — 5<sup>th</sup> ed. — Irwin, 1997. — 814 p.
6. Wright T. P. Factors Affeting the Coast of Airplanes // Journal of Aeronautical Science 3, February 1936.
7. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, КОО, 1999. — 158 с.
8. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 248 с.
9. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: Учебник. — М.: Омега-Л., 2003. — 280 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
11. Афитов Э. А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. — Мн.: Высш. шк., 2001. — 285 с.
12. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2002. — 380 с.
13. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
14. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие / Под ред. В. М. Попова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 418 с.
15. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. О. Василенка. — К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. — 440 с.
16. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.
17. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.

18. Горемыкин В. А., Богомолов А. Ю. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. — М.: Информ.-издат. дом «Филинь», Рилант, 2001. — 506 с.
19. Горемыкин В. А., Бугулов Э. Р., Богомолов А. Ю. Планирование на предприятии. — М.: Информ.-издат. дом. «Филинь», 2004. — 520 с.
20. Грант С. Ефективне управління збутом. — Д.: Баланс-Клуб, 2002. — 192 с.
21. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств. — К.: Знання-Прес, 2004. — 424 с.
22. Гунин В. Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 272 с.
23. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Речан та ін.; Під ред. проф. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 960 с.
24. Животова И. Тактические приемы при выводе продукта с рынка // Новый маркетинг. — 2004. — № 1. — С. 22—29.
25. Задорожна Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат. — К.: КНЕУ, 2003. — 219 с.
26. Закон України «Про оплату праці» // Відом. Верхов. Ради України. — 1995. — № 17.
27. Закон України «Про підприємства в Україні» // Відом. Верхов. Ради України. — 1991. — № 24.
28. Звягинцев Ю. Е. Оперативное планирование и организация ритмичной работы на промышленных предприятиях. — К.: Техника, 1990. — 135 с.
29. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб.: Питер, 2002. — 1120 с.



30. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. ред. С. А. Панова. — М.: ОАО «Издательство “Экономика”», 1997. — 288 с.
31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2003. — 752 с.
32. Липсиц И. В., Коссов В. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Учеб-справ. пособие. — М.: БЕК, 1996. — 304 с.
33. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии. — М.: Проспект, 2003. — 263 с.
34. Манден Я. и др. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989. — 268 с.
35. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
36. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств (Наказ Міністерства аграрної політики України від 18 травня 2001 р. № 132)
37. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості робіт (послуг) на підприємствах і в організаціях житлово-комунального господарства (Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 6 березня 2002 року № 47)
38. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності (Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 22 травня 2002 р. № 145)
39. Методичні рекомендації з формування собівартості (робіт, послуг) (наказ Державного комітету промислової політики України від 2 лютого 2001 року № 47). Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів)

- бухгалтерського обліку (Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29 березня 2002 року № 64)
40. Методичні рекомендації з формування собівартості будівельно-монтажних робіт (Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 7 травня 2002 року № 81)
41. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті (Наказ Міністерства транспорту України від 5 лютого 2002 р. № 65)
42. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. / Ред. Ю. М. Каптуревский. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
43. Мова Н., Хаустов В. Інноваційна діяльність в Україні та напрями її розвитку // Економіка України. — 2001. — № 6. — С. 29—34.
44. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
45. Наливайко А. П., Євдокимова Н. М., Задорожна Н. В. Мікроекономіка. Навч.-метод. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.
46. Неруш Ю. М. Логистика: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 389 с.
47. Нуреев Р. М. Основы экономической теории. — М.: Высш. шк., 1996. — 447 с.
48. О'Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2001. — 864 с.
49. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П. Н. Завлина и др. — М.: ОАО «НПО «Издательство “Экономика”», 2000. — 475 с.

50. Пивоваров К. В. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2004. — 232 с.
51. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємства. — К.: КНЕУ, 2002. — 288 с.
52. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 208 с.
53. Полтораки В. А. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 387 с.
54. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. — М.: Экономика, 2002. — 559 с.
55. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
56. Сергеев И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 288 с.
57. Скибінський С. В. Маркетинг: Підручник. — Ч. 1: . — Л., 2000. — 640 с.
58. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 460 с.
59. Совершенствование планирования на промышленном предприятии / М. Г. Грещак, Л. В. Минин, Н. Г. Белик, П. Д. Гончарук. — К.: Техника, 1998. — 184 с.
60. Современное управление: Энцикл. словарь. — Т. 1. — М.: Издат. центр, 1997. — 584 с.
61. Стати М. Методика планирования маркетинговой деятельности фирмы // Маркетинг. — 1998. — № 2. — С. 24—30.
62. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство “Лаборатория Базовых знаний”», ЗАО «Издательство “БИНОМ”», 1998. — 928 с.

63. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. — К.: Каравела, 2003. — 432 с.
64. Тарнавский В. Методы повышения отдачи при составлении маркетингового бюджета // Новый маркетинг. — 2003. — № 11. — С. 18—23.
65. Тарнавский В. Всему на свете есть цена. Ценовая стратегия: выбор своего места на рынке // Новый маркетинг. — 2003. — № 2. — С. 30—36.
66. Тарнавский В. Отсечь все лишнее. Применение методики последовательных «ворот» при создании и запуске на рынок новых продуктов // Новый маркетинг. — 2004. — № 3. — С. 34—42.
67. Тарнавский В. Прощание с брендом. Вывод с рынка не оправдавших себя новинок и потерявших популярность торговых марок // Новый маркетинг. — 2004. — № 1. — С. 14—19.
68. Тарнавский В. Сито для идей. Процесс отбора жизнеспособных концепций и приспособление новинок под нужды потребителей // Новый маркетинг. — 2004. — № 3. — С. 25—30.
69. Татевосов К. Г. Основы оперативно-производственного планирования на машиностроительном предприятии. — Л.: Машиностроение, 1985. — 278 с.
70. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
71. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 176 с.
72. Управление затратами на предприятии: Учебник / Под общ. ред. Г. А. Краюхина. — СПб.: Издат. дом «Бизнес-прессе», 2003. — 277 с.
73. Управление производством: Учебник / Под ред. Н. А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 219 с.

74. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 375 с.
75. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
76. Финч Б. Как написать бизнес-план / Пер. с англ. под. ред. И. О. Черкасовой. — СПб.: Издат. дом «Нева», 2004. — 192 с.
77. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
78. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под. ред. Л. А. Трофимовой. — СПб.: Питер, 2001. — 384 с.
79. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
80. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. — Л.: Новий світ-2000, 2003. — 268 с.
81. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. — М.: Экономика, 1988. — 251 с.
82. Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 93—98.
83. Яковенко Е. Г., Басс М. И., Махров Н. В. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. — М.: Наука, 1991. — 192 с.

*Навчальне видання*

Планування діяльності підприємств  
(Навчальний посібник)

Укладач:  
Кармінська-Бєлоброва Марина Володимирівна

Редактор Р.А. Палій  
Технічне забезпечення В.В. Лещенко  
Комп'ютерна верстка Г.В. Бучакчинська  
Оригінал-макет і тиражування виконані редакційно-видавничим відділом  
Харківського інституту управління  
Реєстраційне свідоцтво Серія ДК №2037 від 12.04.2004 р.  
Підписано до друку 18.12.2012. Формат 210 x 297 ¼ Друк RISO  
Ум.друк.арк. 3,5 Тираж при.  
Адреса редакції: 61013, м. Харків, вул. Шевченка, 24. Тел. 7-143-761.